

# Kombinasjon av styringssystemene Lean og Beyond Budgeting

★ **Hvordan arbeider en desentralisert avdeling i en stor organisasjon med implementeringen av Lean kombinert med Beyond Budgeting filosofien**

**Christoph Saxer og Birk Rølvåg**

Bed-3901H Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Maj 2018 30stp



## Forord

Denne oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er det avsluttende semesteret i vår mastergrad. Mastergraden omhandler økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen UIT Norges arktiske universitet, avdeling Harstad.

Vår interesse innenfor denne masteroppgaven går tilbake til høsten 2016, hvor vi skrev en semesteroppgave om styringssystemet Beyond Budgeting, med Statoil som case. Dette var en oppgave som vi fikk utdelt i faget BED-3041 (Økonomi og virksomhetsstyring), og vi vil rette en takk til Anita Michalsen og Thomas Reinholdt som var lærere i emnet. Dere inspirerte oss til å bygge videre på vår semesteroppgave, året senere til å bli en masteroppgave. Deretter vil vi rette en stor takk til vår veileder Elsa Solstad, som har hatt en skikkelig betydning for vår struktur, innhold, samt vært motiverende for oss gjennom hele prosessen. Du har hatt stor påvirkning på vår oppgave. Vi kunne umulig hatt en bedre veileder. Vi vil også rette en takk til våre medstudenter. Vi har hatt et lite klasse miljø på vår reise til å bli siviløkonomer, men vi setter likevel pris på det dype samarbeidet vi har hatt i disse to årene. De siste vi vil takke er Statoil, med spesiell henvisning til avdeling Harstad. Dere har vært veldig hjelpsomme i vår forskningsprosess, hvor vi rekker en ekstra takk til alle informanter som tok seg tid til å stille på intervju angående vår oppgave.

## Sammendrag

Flere studier har sett på ulike styringssystemer individuelt, og til tider i kombinasjon, men vi finner lite eller ingen forskning på Lean og Beyond Budgeting (heretter BB) som en samlet pakke av styringssystemer. Formålet med vår studie er å ta utgangspunkt i de to styringssystemene Lean og BB, for å se hvordan disse kan benyttes sammen og kombineres. Caset i vår studie er Statoil Harstad (Equinor), som nylig har implementert Lean og forsøker å kombinere Lean med det allerede eksisterende styringssystemet BB. Vår problemstilling er; *Hvordan arbeider en desentralisert avdeling i en stor organisasjon med implementeringen av Lean kombinert med Beyond Budgeting filosofien?*

Studien har et deskriptivt formål, fordi vi ønsker å beskrive hvorfor en desentralisert organisasjon (Statoil Harstad) velger å kombinere styringssystemene BB og Lean. Innsamling av data trianguleres med fire semistrukturerte intervjuer, samt dokumentstudier.

Funnene i vår studie kan oppsummeres i fem hovedfunn: (1) Kombinasjonen av styringssystemene Lean og BB skjer gjennom en revitalisering av ambisjon til handling (som er navnet på styringssystemet BB i Statoil), (2) Det er utfordringer knyttet til egen deltagelse, distanse og forståelse i implementeringen og arbeid med kombinasjon av styringssystemene, gjennom at noen informanter snakker om "Dem" og ikke "Vi". (3) Eksterne konsulenter til opplæring er kuttet ut, og det satses på opplæring i Lean, og hvordan ansatte kan kombinerer Lean med BB gjennom interne konsulenter, (4) Det er mange likheter mellom Lean og BB, men begrepsbruken oppleves som annerledes. Flere av prinsippene i BB kan direkte overføres fra BB til Lean, men det brukes andre ord, (5) Lean vil medføre et større fokus på kunder, kontinuerlig forbedring, samt fokusere på å maksimere flyten i prosessene.

Bidraget i vår studie er å gi et innblikk i, og å øke forståelsen av hvordan styringssystemene BB og Lean fungerer som pakke. Videre er vårt praktiske bidrag å vise hvordan implementering av Lean kombineres med det allerede eksisterende styringssystemet BB i Statoil Harstad, og hvordan styringssystemene benyttes og praktiseres i en desentralisert bedrift.

## Nøkkelord

- ★ Økonomistyring
- ★ Styringssystemer
- ★ Kombinasjon
- ★ Pakke
- ★ Beyond Budgeting
- ★ Lean
- ★ Statoil

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Nøkkelord .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Oppgavens videre oppbygning.....	4
2 Teoretisk rammeverk.....	5
2.1 Styringssystem .....	5
2.1.1 Styringssystemer i kombinasjon .....	6
2.1.2 Kontrollsystemer .....	7
2.1.3 Plasseringen i rammeverket .....	8
2.2 Beyond Budgeting .....	9
2.2.1 Historien bak Beyond Budgeting .....	9
2.2.2 Adaptivitet .....	10
2.2.3 Delegert beslutningstagning .....	10
2.2.4 De tolv prinsipper i Beyond Budgeting-filosofien. ....	11
2.2.5 Styrker og svakheter med BB .....	14
2.3 Lean.....	16
2.3.2 Lean-huset.....	16
2.3.3 Muri, Mura og Muda.....	17
2.3.4 Kaizen.....	18
2.3.5 Styrker og svakheter.....	19
2.4 Å kombinere flere styringssystemer .....	21
2.5 Likhetstrekk og ulikheter mellom BB og Lean .....	21
2.6 Implementeringsutfordringer .....	26
2.6.2 Implementeringsutfordringer BB.....	27
2.7 Oppsummering av teori .....	28
3 METODE .....	30
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted .....	30
3.2 Forskningsdesign .....	31
3.2.1 Utvalg .....	33

3.3 Metode .....	34
3.3.1 Intervju .....	35
3.3.2 Dokumentstudier .....	36
3.3.3 Datainnsamling .....	37
3.4 Analyse av data .....	38
3.5 Studiens kvalitet .....	38
3.5.1 Troverdighet .....	39
3.5.2 Overførbarhet .....	40
3.5.3 Pålitelighet .....	40
3.5.4 Bekreftbarhet .....	41
3.6 Etske avveininger .....	41
4 CASEBESKRIVELSE .....	43
4.1 Virksomhetsanalyse av Statoil .....	43
4.1.1 Styringssystemet Ambisjon til handling .....	45
5 PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN .....	46
5.1 BB anvendelse, styringsgrad, styrker og svakheter .....	46
5.2 Lean .....	49
5.2.1 Bakgrunn for implementering .....	49
5.2.2 Kommunikasjonen i Statoil .....	50
5.2.3 Kundefokus .....	50
5.2.4 Styrker og svakheter ved å implementere Lean .....	51
5.2.5 Hvilke endringer vil implementering av Lean medføre? .....	51
5.2.6 Sløsing og involvering av ansatte .....	52
5.2.7 Kontinuerlig forbedring .....	53
5.2.8 Oppsummering Lean .....	54
5.3 Kombinasjonen mellom Lean og BB .....	55
5.3.1 Målet med å kombinere BB og Lean .....	55
5.3.2 Anvendelse av styringssystemene .....	58
5.3.2 Fordeler og utfordringer .....	60
5.3.3 Likheter og ulikheter .....	61
5.4 Implementeringsutfordringer .....	63
5.4.1 Hvordan styres implementeringen av Lean? .....	63
5.4.2 Involvering og BB-prinsipper .....	64
5.4.3 Hvordan fungerer Leanimplementeringen så langt i Statoil Harstad? .....	65
5.4.4 Hvilke utfordringer har implementeringen medført? .....	66

5.4.5 Oppsummering implementeringsutfordringer.....	66
5.5 Oppsummering av empiri.....	67
6 ANALYSE .....	68
6.1 Hvordan kombineres Lean-filosofien med det eksisterende styringssystemet BB?	68
6.2 Likheter og ulikheter mellom BB og Lean og fordeler med kombinasjonen .....	71
6.3 Hvordan jobber en desentralisert organisasjon med å implementere Lean i en allerede eksisterende BB-filosofi? .....	73
6.4 Hvilke implementeringsutfordringer oppstår ved å implementere Lean med den allerede implementerte BB-filosofien .....	75
7 KONKLUSJON .....	79
Referanseliste .....	81
Vedlegg .....	1
Vedlegg1: Intervjuguide .....	1
Vedlegg 2 Beyond budgeting principles .....	5
Vedlegg 3 Lean huset .....	5

## 1 Innledning

### 1.1 Aktualisering

Det eksisterer en rekke definisjoner og forklaringer på hva styringssystemer og styring er i litteraturen (Abernethy & Chua, 1996; Alvesson & Kärreman, 2004; Anthony, 1965; Chenhall, 2003; Fisher, 1998; Merchant & Van der Stede, 2007; Otley, 1980; Simons, 1994). Likevel er det betydelig mindre litteratur på styringssystem som pakke (Malmi & Brown, 2008). Konseptet med denne styringspakken medfører at organisasjoner i dagens samfunn som regel benytter flere ulike systemer for kontroll, styring og koordinasjon. Delene bør være koblet sammen for at det skal fungere optimalt og for å kunne bedrive kontinuerlig forbedring. En slik styringspakke vil gi bedriften en mer helhetlig styringssystem der ulike styringsmekanismer kan bidra til å nå bedriftens mål, samt støtte kontroll og ytelse i bedriften (Malmi & Brown, 2008). Vi vil i vår studie se på hvordan en kan kombinere styringssystemene Beyond Budgeting (heretter BB) med Lean og se dem som en styringssystemspakke.

Beyond Budgeting har sin opprinnelse som et motsvar på det tradisjonelle budsjettets svakheter (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2000, 2003a; Wallander, 1995). Dagens utvikling gjennomføres med stormskritt, derfor mener forkjemperne for BB at det er nødvendig å være lydhør til de dynamiske endringene i samfunnet, sammenlignet med det tradisjonelle styringssystemet som viser seg å være for statisk (Hope, 2007; Hope & Fraser, 2003a; Lynn & Madison, 2004). For å kunne tilpasse seg til de store endringene i samfunnet må ansvaret delegeres nedover i bedriften, der de som jobber har et positivt syn på å utføre jobben sin (McGregor, 1957). For å kunne gjennomføre disse grepene har Hope og Fraser laget 12 prinsipper i BB, som ofte vil være essensiell skal man lykkes med å implementere BB (Hope & Fraser, 2000, 2003a).

Lean er en endringsfilosofi som dreier seg om å levere kunde verdi ved å eliminere sløsing gjennom å etablere flyt og bedrive kontinuerlige forbedringer av produkter og prosesser (Berg Wig, 2013; Bhasin & Burcher, 2006; Cua, McKone, & Schroeder, 2001; Shah & Ward, 2003). For å gjennomføre denne prosessen kan en ta utgangspunkt i Lean-huset, og vise sentrale begreper innenfor Lean som skal optimalisere kunde verdi. Kaizen vil trolig anses som en av de største begrep innenfor Lean der forbedring skal gjennomføres i det uendelige i alle deler av bedriften (Alukal, 2007; Alukal & Manos, 2006).



Både Lean og BB har utfordringer når det gjelder implementering. Trolig den største implementeringsutfordringen til BB er å få de ansatte til å bli uavhengig med å bruke budsjettet (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a). Lean derimot, krever at de ansatte må være aktive og involverte under implementeringsprosessen (Scherrer-Rathje, Boyle, & Deflorin, 2009; Wilson, 2009). En felles utfordring som Lean og BB ofte har under implementeringsprosessen er de ansattes frykt for endring (Rickards, 2006; Tillema & van der Steen, 2015).

Siden vår studie har fokus på å studere BB og Lean i kombinasjon er det viktig å få et overblikk over hvor styringssystemene har likheter og ulikhet. Deres største likheter vil trolig være involvering av ansatte (Dennis, 2016; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Hope & Fraser, 2000), og Just in Time (heretter JIT) versus ressurstilgang (Dennis, 2016; Hope & Fraser, 2000, 2003a). De største ulikhetene til Lean og BB vil muligens være hvilke belønningssystem som gjennomføres (Bogsnes, 2009; Dennis, 2016) og deres ulike fokus på enkelte verktøy. Leans større fokus på sløsing vil trolig være en av de største ulikhetene mellom BB og Lean (Dennis, 2016). Likevel kan det argumenteres for at de fleste forholdene mellom Lean og BB både vil ha et snev av likhet og et snev av ulikhet.

Ser vi på utbredelsen av bedrifter som benytter BB i Norge er det begrenset (Eriksrud & McKeown, 2010), men store skandinaviske bedrifter ligger godt foran, som for eksempel Statoil, Telenor og Sparebanken1 som alle har implementert BB (Lem, 2009). Lean derimot, er et mye brukt styringssystem i dag i store deler av verden, og er en av de mest populære organisasjonsoppskriftene i det 21. århundrets organisasjoner (Røvik, 2007). Lean er et ofte benyttet verktøy som har blitt tilpasset bedriften med utgangspunktet fra bilprodusenten Toyota i Japan (Røvik, 2007). Som vi ser er Lean et mer anvendt styringssystem enn BB, og blir benyttet mye her i Norden (Eriksrud & McKeown, 2010). Vi har imidlertid ikke funnet teori eller forskning som studerer kombinasjonen mellom disse to ulike styringssystemene. Formålet med vår studie er derfor å se på hvordan disse to styringssystemene kombineres i praksis.

Flere studier har sett på ulike styringssystemer individuelt og til tider i kombinasjon, men vi har enda ikke sett noe forskning på Lean og BB som en samlet pakke (Malmi & Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) viser likevel til flere eksempler på kombinasjon av Lean og tradisjonelle budsjett.

## 1.2 Problemstilling

Vi ønsker i denne delen av oppgaven å ta utgangspunkt i de to styringssystemene Lean og BB, for å se hvordan disse kan benyttes sammen og kombineres. Studien foregår i Statoils avdeling Harstad og ser på hvordan Statoil implementerer Lean med den allerede implementerte BB filosofien "*ambition to action*". I denne sammenheng er det interessant å se på hvordan BB har blitt implementert i Statoil og hvordan og hvorfor implementeringen av Lean har skjedd. Oppgavens problemstilling er som følger:

- Hvordan arbeider en desentralisert avdeling i en stor organisasjon med implementeringen av Lean kombinert med Beyond Budgeting filosofien?

For å kunne besvare problemstillingen vil følgende forsknings-spørsmål bli diskutert og analysert i oppgaven:

- Hvordan kombineres Lean-filosofien med det eksisterende styringssystemet BB (Ambition to action i Statoil)?
- Hva er likhetene og ulikhetene mellom BB og Lean?
- Hvilke fordeler kan en oppnå med å kombinere Lean og BB
- Hvordan jobber en desentralisert organisasjon med å implementere Lean i en allerede eksisterende BB-filosofi?
- Hvilke implementeringsutfordringer oppstår ved å implementere Lean med den allerede implementerte BB filosofien

Med en desentralisert organisasjon menes at vi ser på en underavdeling av hovedkontoret i Statoil. I vårt case studeres Statoil Harstad. Implementering blir i vår oppgave tolket som anvendelse og iverksetting av et nytt styringssystem. Med kombinasjon mener vi at to eller flere styringssystem slås sammen.

Studien vil avgrensnes gjennom at det fokuseres på å studere Statoil Harstad internt på et bestemt tidspunkt. Vi ser altså ikke på Statoil som helhet grunnet omfanget av oppgaven og inkluderer derfor ikke omgivelsene. Vi legger vekt på de sentrale aspektene ved Lean og BB-filosofien, da dette er de to styringssystemene som er i fokus i vår studie. Vi vil også nevne at Statoil har endret navn til Equinor 16 mai 2018, men at vi videre i vår oppgave kaller bedriften Statoil.

### 1.3 Oppgavens videre oppbygning

Oppgaven består av 7 kapitler, inkludert innledningskapitlet som beskriver vår problemstilling og hvorfor den er aktuell. I kapittel 2 vil teori og forskning som er relevant for studien presenteres. Deretter vil kapittel 3 omhandle våre metodiske valg, mens i kapittel 4 blir kontekst for studien beskrevet. I kapittel 5 beskriver vi empiriske funn, før disse analyseres opp mot problemstilling og vårt teoretiske rammeverk i kapittel 6. Konklusjoner blir så fremstilt i oppgavens siste kapittel, der vi avrunder dette kapitlet med videre forskning.

## 2 Teoretisk rammeverk

Teorikapittelet vil gi innblikk i relevant teori og forskning for vår studie. I teorikapittelet vil vi først gi en introduksjon til styringssystemer, før vi ser på BB og Lean adskilt. Så vil vi gi en kort beskrivelse av styringssystemene som pakke for så å forsøke å binde dette sammen der vi ser på likheter og ulikheter mellom BB og Lean. Dette blir gjort fordi det bygger opp om hvordan Lean og BB fungerer i kombinasjon. I siste del av teorikapittelet vil vi gå igjennom de sentrale implementeringsutfordringene til Lean og BB.

### 2.1 Styringssystem

Styringssystemer er et viktig verktøy i økonomistyringen, og utgjør en sentral del av økonomistyringen i en organisasjon. For å forstå økonomistyring må en vite hva et styringssystem er. I dette delkapittelet vil vi først forklare styringssystemer og økonomistyring som for et styringssystem. Deretter tar vi for oss i 2.1.1 kombinasjonen av styringssystemer før vi i 2.1.2 ser på kontrollsistemene i styringssystempakken til Malmi og Brown (2008), for så å plassere oss i rammeverket i 2.1.3.

Det eksisterer en rekke definisjoner og forklaringer på hva styringssystemer og styring er i litteraturen (Alvesson & Kärreman, 2004; Anthony, 1965; Chenhall, 2003; Fisher, 1998; Green & Welsh, 1988; Merchant & Van der Stede, 2007; Otley, 1980; Simons, 1994). Definisjonene er mange, noen smale og andre brede. Malmi og Brown (2008) knytter styring imot middel for måloppnåelse. Chenhall (2003) ser på styringssystemer som et bredere begrep som omfatter for eksempel systematisk bruk av rutiner og standarder for budsjettering, eller produktkalkulasjon for å nå sine mål. Merchant og Van der Stede (2007) har en smalere fremstilling der de benevner styringssystemer som mekanismer ledelsen bruker for å sikre at de ansattes adferd er i tråd med strategier og mål som organisasjonen har. Styring av adferd, kultur og resultater er Grabner & Moers (2013) fremstilling av et styringssystem. Trenden er at når bedrifter kombinerer styringssystemer, kan det skapes en ekstra usikkerhet knyttet mot ulike muligheter og utfordringer en havner i ved styringen av bedriften (Grabner & Moers, 2013).

Begrepet økonomistyring omhandler i hvilken grad bedriftens ressurser blir disponert effektivt for å sikre at bedriften oppnå sine mål for fremtiden (Anthony, 1965).

Økonomistyring blir ofte knyttet opp mot bruk av styringssystemer og utnyttelse av knappe

ressurser. Dette går ut på de tilgjengelige ressursene i organisasjonen som en må bedrive prioriteringer på, reflekter bedriftens strategi og tilslutt formål og kjernevirksomhet.

Økonomistyring ser ut til å ha blitt et institusjonalisert fenomen for bedrifter i våre omgivelser som strekker seg langt bredere enn det grunnleggende regnskapsmessige, profittmaksimerende fokuset (Burns & Scapens, 2000; Meyer & Rowan, 1977; Selznick, 1948; Zucker, 1977). Dette kan vi se i lys av at økonomisystemer blir implementert over samtlige bedrifter, der en av de viktigste grunnene er at bedrifter skal oppnå å bli legitimt akseptert (Burns & Scapens, 2000; Meyer & Rowan, 1977; Selznick, 1948; Zucker, 1977). Å bruke enkelte økonomisystemer som «moteobjekt», kan ha sitt utgangspunkt i at bedriften søker å få kognitiv og regulativ legitimitet av omverdenen (Diesen, 2013; Scott, 2013). "Moteobjektet" har sin bakgrunn i at bedrifter ønsker å bli oppfattet som tidsriktig, moderne og fremtidsrettet. For eksempel kan Lean, BB og balansert målstyring ha blitt implementert av flere bedrifter uten at bedriftens hovedfokus har vært rettet mot det mer tradisjonelle regnskapsmessige fokus. Behovet som nevnes over oppstår i sammenheng med at organisasjonene har behov for legitimitet i omgivelsene. (Diesen, 2013; Scott, 2013).

Økonomistyringslitteraturen legger fokus på at en skal koble strategi mot styringssystemer i organisasjonene (Bjørnenak, 2003). Derfor bør styringssystemer være utformet etter valgt strategi og posisjon i markedet. Forskjellige typer strategier krever ulike styringssystemer (Bjørnenak, 2003). De siste årene har teori og forskning fokusert på behovet for å styre bedrifter, utvikle strategi og effektivisere prosesser (Kanellis, Lycett, & Paul, 1999; Kjersti Melberg, 2015). Omgivelsene er i stadig utvikling. Et eksempel er et utsatt marked som oljeindustrien, der en kan oppleve store konjunkturer av den volatile oljeprisen. Økende interesse for å forbedre organisasjoners prosesser og ytelse, melder seg ved slike forandringer i bedriftens omgivelser (McCormack m.fl., 2009; Ranganathan & Dhaliwal, 2001). Forandringer i bedrifters omgivelser kan føre til implementering av nye styringssystemene. Vi skal nå se på hvordan styringssystemer kan kombineres og hva som er gjort av forskning på dette fagfeltet.

### 2.1.1 Styringssystemer i kombinasjon

Flere studier har sett på ulike styringssystemer individuelt og til tider i kombinasjon (Malmi & Brown, 2008). Utfordringen er å forstå hvordan de ulike styringssystemene som en bedrift kan benytte seg av fungerer når man kombinerer dem. Interessen er økende for hvordan



styringssystemene opererer sammen som en helhetlig pakke (Bedford & Malmi, 2015; Grabner & Moers, 2013).

Det er en rekke grunner til at det er viktig å studere styringssystemer i kombinasjon. For det første så fungerer ikke styringssystemer isolert. Selv om mye av forskningen er konsentrert om det enkelte styringssystem, er de tilsynelatende ikke koblet sammen. Altså er styringssystemene ofte knyttet fra hverandre og ikke sammen som pakke, der disse ofte sitter i et bredere kontrollsystem (Chenhall, 2003). Det andre er at når styringssystemene blir studert individuelt, kan det føre til feilaktige vurderinger som støttes av Chenhall. (Chenhall, 2003), som videre advarer mot denne isolasjonen. Det å studere styringssystemer i kombinasjon kan gi en bredere forståelse av styringssystemene som pakke. Ifølge Malmi og Brown (2008) kan kombinasjonen legge til rette for bedre utvikling av forståelsen rundt å designe kontrollverktøy for å støtte organisatoriske mål, kontrollaktiviteter og drive forbedringsarbeid rundt organisatorisk ytelse. Ulike styringselementers relasjoner kan således føre til forskjellige effekter, som understøtter dette behovet for at en bør se helheten på de styringssystemene som er i organisasjonen.

### 2.1.2 Kontrollsystemer

Malmi og Brown (2008) har utformet et bredt rammeverk for kontrollelementene som inngår i en styringspakken Rammeverket inneholder følgende styringsmekanismer; kulturell kontroll, planlegging, kybernetikk, belønning og kompensasjon og administrative kontroller. Kulturell kontroll er plassert i toppen av rammeverket og er den dominerende styringsmekanismen som legger føringer for de andre styringsmekanismene. Dette er gjengitt i figur 1. De ulike styringsmekanismene påvirker hverandre ,og operer ikke isolert i praksis.

Ser vi på de ulike elementene i rammeverket, så innbefatter kulturelle kontroller; sosiale normer, verdier, tro, samt klan og symbol (Malmi & Brown, 2008). Den kulturelle styringen kan sees på som et styringssystem rettet mot å regulere adferd. Ved for eksempel å rekruttere og sosialisere de rette folkene i organisasjonen, gjennom allmenne «seremonier og ritualer», kan kontroll oppnås.

Den første styringsmekanismen er planlegging. Planlegging innebærer å fastsette mål og standarder, der innsatser koordineres på tvers av organisasjonens enheter. Målsetninger, ressursfordelinger og ønsket adferd for et gitt tidsperspektiv defineres her (Malmi og Brown, 2008).

Begrepet kybernetiske kontroller omhandler mål, grep for å nå mål, og blir av Malmi og Brown (2008) delt inn i fire deler; Budsjett, finansiell, ikke finansielle og hybride målesystemer. Kybernetisk kontroller har lenge vært assosiert med konseptet kontroll (Arrow, 1964; Koontz & O'donnell, 1968; Mintzberg, 1979). De kybernetiske kontrollene skal prøve å spore retningen for organisasjonen og få frem avvikene fra de forventede finansielle og ikke finansielle ytelsesstandardene. Dette gjennom en tilbakemeldingsloop der en ser på avvik fra forventningene (Green & Welsh, 1988). Altså kanalen for tilbakemelding på hva som må endres gjennom. Altså en prosess der tilbakemeldingene gjennomgås før det iverksettes tiltak for å korrigere rapporterte avvik. For å fastsette mål, samt overvåke oppnåelse og fremdrift er budsjett det som ofte brukes (Malmi og Brown, 2008).

Belønning og kompensasjon blir anvendt mot motivasjon, og øking av ytelse til enkeltpersoner eller gruppevis gjennom mål og aktiviteter i organisasjonen, samt gjennom prestasjoner (Bonner & Sprinkle, 2002). Ofte benyttes budsjettet som grunnlag i evaluering for å delegere belønning. Belønninger skal ikke bare være incentiv for at ansatte skal yte mer, men også bidra til å beholde nøkkelpersoner og skape en hensiktsmessig kultur blant organisasjonens ansatte.

Avslutningsvis har vi de administrative kontrollene som går ut på å se hvem som er ansvarlig for hva, oppgavens utforming, og hvordan en kan kontrollere og oppfatte adferd. Malmi og Brown (2008) deler det inn i styringsstruktur, organisasjonsstruktur, prinsipper og retningslinjer. Det nevnes blant annet at ledelsen kan endre organisasjonsstrukturen og bestemme hvem som holdes ansvarlig for de ansattes atferd (Malmi og Brown, 2008).

### 2.1.3 Plasseringen i rammeverket

<b>Kulturelle kontroller</b>						
Klaner		Verdier			Symboler	
<b>Planlegging</b>		<b>Kybernetiske kontroller</b>				<b>Belønning og kompensasjon</b>
Langsiktige planer	Handlingsplaner	Budsjett	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
<b>Administrative kontroller</b>						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Retningslinjer og prosedyrer	

Figur 1: Inspirert av Management control systems package (Malmi & Brown, 2008, s. 291)

Vi fokuserer på styringssystemer innenfor kybernetiske kontroller, kultur og administrative kontroller. Kybernetiske kontroller står i fokus i vår studie og går på systemer for måling,

rapportering og evaluering av de forskjellige prestasjoner i organisasjonen. Dette er aktuelt for oppgaven da vi fokuserer på om Statoil Harstad har forkastet budsjettene, samt disse finansielle målesystemene, og dermed benytter ikke-finansielle mål som ytelsesstandarder. Studien vår fokuserer på de kybernetiske kontrollene gjennom forskningsspørsmålet der vi skal se hva som gjøres i praksis ved bedrifter som kombinerer styringssystemene BB og Lean. Kultur er også sentralt, hvor en prøver å innrette arbeidernes handlinger med organisasjonens overordnede mål. Forbedringskulturen er et hovedfokus i Statoil, og med en ny implementering av Lean, fokuseres det ekstra på kontroller knyttet til kultur gjennom metodikken i A3 og kontinuerlig forbedring. Administrative kontroller er viktig da vi ser på en desentralisert organisasjonsstruktur gjennom Statoil Harstad. Her skal vi se i hvor stor grad BB og Lean blir anvendt og benyttet i kombinasjon med hverandre. De administrative kontrollene påvirker de ansattes atferd og handlinger gjennom hvordan bedriften er organisert, og spiller inn på i hvilken grad en kombinasjon av ulike styringssystemer blir vellykket. Vi har med andre ord fokus på hvordan Lean og BB fungerer i praksis, det vil si hvordan ansatte kombinerer styringssystemene BB og Lean i sin arbeidshverdag.

I neste delkapittel skal vi ta for oss BB, som er et av de to store styringssystemene vi studerer i denne oppgaven. I rammeverket til Malmi og Brown (2008) plasseres egentlig BB og Lean inn i alle rammene for kontrollmekanismer, men vi har valgt hovedsakelig å se på kybernetiske kontroller, kultur og administrative kontroller.

## 2.2 Beyond Budgeting

BB kom som et svar på kritikken mot det tradisjonelle budsjettet, da dagens globaliserte samfunn krever at bedrifter er dynamiske og raskt kan svare på endringer i omgivelsene (Bogsnes, 2009; Gjønnnes, 2014; Lem, 2009). Filosofien er ikke en oppskrift slik som for eksempel balansert målstyring, men nettopp en filosofi der hver enkelt bedrift selv velger hvilke prinsipper som skal vektlegges, og hvordan disse skal implementeres. Det som ofte er utfordrende med implementeringen av BB, er at budsjettet er så innarbeidet i bedriften at det kan være vanskelig å tenke seg en situasjon uten budsjett (Bogsnes, 2009).

### 2.2.1 Historien bak Beyond Budgeting

Verden er stadig i forandring, og det er mulig å argumentere for at verden aldri har forandret seg så raskt som akkurat nå. Mye av kritikken med det tradisjonelle budsjettet beskrives av Gjønnnes & Tangenes (2014, s. 411) på følgende måte: «*De som med størst kraft har artikulert*

*denne kritikken de siste årene, er den såkalte Beyond Budgeting-bevegelsen, og det er nok et rimelig utsagn at denne bevegelsen har sitt utspring i nettopp en kritikk av budsjetter og budsjettering».*

BB er en ny filosofi som bygger på kritikk av budsjettet (Wallander, 1995). De sentrale punktene i BB-filosofien er adaptivitet og delegert beslutningstaking (Gjønnes og Tangenes, 2014), og de tolv ledelses- og prosessprinsippene som Hope og Fraser (2000) framstiller.

### 2.2.2 Adaptivitet

Et viktig element ved BB er adaptivitet, som handler om lydhørhet for endring i omgivelser, reaksjonsevne og tilpasningsdyktighet (Hope & Fraser, 2003a). Ved å fokusere på adaptivitet og tilpasningsdyktighet åpnes muligheter for kontinuerlig verdiskapning. Noe av den viktigste kritikken av budsjett er at budsjettet er for statisk.

Filosofien bygger dermed opp om at tilpasningsdyktighet og grad av omstillingshastighet er viktig, da organisasjoner er del av stadig endrede omgivelser (Lynn & Madison, 2004). Disse hyppige endringene har også store konsekvenser for tidligere styringssystem i bedriften (Bogsnes, 2012). BB benytter seks ledelsesprinsippene som skal fremme adaptivitet. Disse blir nevnt i 2.2.4

### 2.2.3 Delegert beslutningstaking

En annen bærende idé i BB-filosofien er delegert beslutningstaking. Delegert beslutningstaking bygger på at beslutninger og prioriteringer best kan foretas av dem som befinner seg nærmest situasjonen og er i den aktuelle konteksten/omgivelsen (Gjønnes & Tangenes, 2014). Hovedtrekket her er at organisasjonens beslutningsmyndighet blir flyttet nedover i organisasjonen. Hope og Fraser (2000) ønsker å gå lengre en kun å desentralisere; en bør gå så langt at en gir frihet til hver enhet under ansvar. Dette leder oss videre til hvordan BB ser på mennesket.

BB viser også betydelig større korrelasjon til teori y (McGregor, 1957), sammenlignet med det tradisjonelle budsjettet, som viser større korrelasjon med teori x. Ifølge teori y vil en som arbeider generelt sett ha et mer positivt syn på jobben. Personen vil gjøre jobben etter beste evne og det vil være mulig å argumentere for at disse ansatte vil ha en høyere grad av indre motivasjon. Altså ses personer som en ressurs som er i stand til å løse en problemstilling selvstendig. Ved teori x har mennesket et mer negativt syn på jobben. Disse menneskene vil

sannsynligvis ha en ytre motivasjon for å gjøre jobben. Dette baserer seg på at de tenker på sine egne interesser før bedriftens interesser (Gjønnes & Tangenes, 2014).

For å være tilpasningsdyktige i markedet er det sentralt at bedrifter er dyktige på å delegere beslutningstaking nedover i bedriften. Det er også vesentlig at bedriften har gode reaksjonsevner, samt høy grad av adaptivitet (Hope og Frasier 2000, Hope og Frasier 2007). Bedrifter som benytter seg av BB-filosofien kan se på medarbeideren som en ressurs som er villig til å jobbe mot ambisiøse mål. Med bruk av delegert beslutningstaking fører dette ofte til motiverte og tilfredse ledere og medarbeidere (Gjønnes, 2014)

Delegert beslutningstaking bygger også på strategiutvikling (Gjønnes, 2014). Dette henger sammen med læringsprinsippet gjennom kontinuerlig forbedring i organisasjonen. Ofte styres strategi fra ledelsen og dikteres gjennom organisasjonen. I BB gjøres dette annerledes gjennom at strategien vokser frem fra læringsprosessen som ansatte i bedriften har gjennomgått. Mintzberg (1978) benevner at det finnes to ulike strategier; tilsiktet strategi som er planlagt før implementeringen, og fremvoksende strategi som er fastlagt fra starten og utvikles over tid (Gjønnes, 2014). Den fremvoksende strategien er ifølge Mintzberg (1978) konsekvenser av at verden utvikler seg ulikt våre forventninger, og det er derfor viktig med endringer av strategi og tiltak underveis.

#### 2.2.4 De tolv prinsippene i Beyond Budgeting-filosofien.

I dette delkapittelet velger vi å utdype de tolv prinsippene som blir brukt i BB-filosofien (BBRT, 2017; Hope & Fraser, 2000, 2003a). Vedlegg 1 BB principles skal gi et klarere bilde over hvordan BB-prinsipp som skal brukes, og hva som ikke anbefales å gjøre i hvert av prinsippene. Vi har brukt Hope og Fraser (2003a) som utgangspunkt når vi gjennomgår de tolv prinsippene i BB.

##### **Lederskapsprinsipper**

Som tidligere nevnt i oppgaven har de ansatte under BB-filosofien et ønske om å gjøre så god jobb som mulig (Hope & Fraser, 2003a; McGregor, 1957). Lederskapsprinsippene handler om at lederne skal kunne hjelpe de ansatte til å utføre jobben på en god og tilfredsstillende måte.

*Det første* lederskapsprinsippet er verdier. Det viktigste er at målet skal være essensielt for samtlige i organisasjonen – en ønsker å unngå at det eksisterer en sentral plan som bare skal gjelde for enkelte avdelinger av bedriften. Et felles mål skal være med på å lage større



samarbeid og økt motivasjon for samtlige ansatte. *Det neste* prinsippet går litt inn i det første prinsippet, da det omhandler å ha tro på å delegerer ansvaret nedover i hierarkiet. En effektiv måte å gjennomføre dette på er å dele ansatte i små team. De ansatte må føle at de også har ansvar for at bedriften skal gå bra. Dette vil også være med på å inkludere alle ledd i prosessen mot et felles mål. Lederne kan også kommunisere med de ulike teamene og sørge for at de utfører best mulig arbeid.

*Det tredje* ledelsesprinsippet omhandler hvordan en bør lede. Her er det et annerledes syn sammenlignet med det tradisjonelle budsjettet. Lederne skal i BB-filosofien heller være tilrettelegger for at ansatte skal kunne gjøre best mulig arbeid, istedenfor å kontrollere og styre sine ansatte, som er vanlig i de tradisjonelle budsjettene. Det kan derfor være viktig at ledere ikke bestemmer hva alle skal gjøre til den minste detalj. *Det fjerde* ledelsesprinsippet legger fokus på at all informasjon skal kunne være åpen for alle innenfor bedriften. Dette kan også korrelere med felles ansvar og mål. Med åpen informasjon er det vanskeligere å unngå opportunistisk atferd mot bedriften. En slik åpenhet vil også være mer inkluderende for alle deler av bedriften.

*Det femte* prinsippet innenfor ledelse er å ha tillit til sine ansatte. Med å gi sine ansatte større frihet, kan det bli lettere for de ansatte og føle seg som en del av bedriften. På denne måten regner Hope og Fraser (1999, 2003a) med at teamene vil yte sitt beste for bedriften. Under dette prinsippet er det viktig at lederne ikke detaljstyrer sine ansatte til enhver tid. Med større tillit vil det være større åpenhet og mulighet for intern benchmarking, da ansvaret ikke bare er på lederne. Dette kan da gi en større frihet til de ansatte og går videre inn på *det siste* ledelsesprinsippet, som er ansvar. Ansvar har også vært nevnt tidligere i de andre prinsippene, men det er essensielt i BB-filosofien at en delegerer ansvar til alle deler av bedriften. Det skal ikke bare være leder som bærer ansvar for bedriften, og bestemmer over valg de ansatte gjør.

### **Prosessrelaterte prinsipper**

Hvis bedrifter skal kunne benytte seg av den fulle versjonen av BB-filosofien, må bedriftene gjøre endringer i sine interne prosesser. Et nøkkelord som vil gå igjen under disse prinsippene er ordet relativt. Noe av problematikken med det tradisjonelle budsjettet er at det ikke tar nok høyde for endringer i omgivelsene. Det vil være vanskelig å forberede seg for endringer hvis prosessene i grunn er statisk (Lynn & Madison, 2004; Wallander, 1995).

*Den første* prinsippet går ut på delegering av belønninger. Disse belønningene skal ikke være basert på faste mål, men heller være basert på relativ forbedring i bedriften. Dette skal være med på å få de ansatte til å sette ambisiøse mål, som skal være oppnåelige. Noe av problematikken med de tradisjonelle budsjettene er at belønningene har hatt en korrelasjon med de faste målene som er satt. Belønningssystemet kan ha ført til at målene har vært lavere enn de burde være, slik at bonusoppnåelse skal være lettere for de ansatte å oppnå (Bogsnes, 2009). Dette er et eksempel på en svært ugunstig situasjon for bedriften. Målene i bedriften skal ifølge *det andre* prosessprinsippet også være ambisiøse og sørge for relativ forbedring, derfor kan vi se at det er et samsvar mellom de to første prosessbaserte prinsippene som vi nevner i denne oppgaven gjennom at begge legger fokus på relativ forbedring. «*Et mål er ikke et mål, men et middel for å skape bedre prestasjoner*» (Bogsnes, 2012, s. 10). Med relative mål istedenfor faste mål vil også bedriften være bedre forberedt på endringer i omgivelsene, dette siden relativt er et mer fleksibelt ord, som tar mer høyde for endringer som kan forekomme, sammenlignet med ordet fast. Gjønnes og Tangenes (2014) beskriver mål som en ønsket fremtid, mens prognose er en talfestet antagelse om fremtidig utvikling. Prognoser er helt sentralt i BB. Ved BB blir en i stand til å etablere bedre prognoser enn ved de tradisjonelle systemene. Rullerende prognoser og lydhørhet gjør at en får mer fordelaktige prognoser (Lem, 2009).

For å øke motivasjonen i bedriften er det ofte intern benchmarking innad i bedriften. Her vil de ansatte i en desentralisert del av organisasjonen konkurrere med ansatte i andre deler av organisasjonen. Dette kan gjennomføres med en intern ligatabell, noe som kan benyttes i BB filosofien. Dette vil være med på å gi lederne et bedre bilde av bedriften. *Det tredje* prosessbaserte prinsippet går på planlegging og prognoser. En av de viktigste prinsippene i BB-filosofien er å inkludere ansatte i tilstrekkelig grad. Dette gjelder også innenfor planlegging, som ikke bør være en top-down prosess som tradisjonelle budsjett har tendert til å være (Gjønnes & tangenes, 2014). Planleggingsprosessen er også med på å vise at filosofien trekker et sterkere bånd til teori y (McGregor, 1957). I BB filosofien trekkes ansvaret ned i organisasjonen gjennom delegert beslutningstaking, som også vil legge krav til at de ansatte må være med i planleggingsprosessen. Planlegging skal også foregå kontinuerlig, for igjen å ta høyde for endringene som kan skje i omgivelsene, noe som trolig vil korrelere med adaptivitet, som er en stor del av BB-filosofien.

*Det fjerde* prinsippet omhandler koordinering. En av de viktigste faktorene for å skaffe en vellykket bedrift, er å oppnå høy grad av kundetilfredshet. For å klare dette må bedriften ha stor grad av koordinering for å tilfredsstille kundenes behov. *Det femte* prinsippet går på regulering. Her foretrekker BB-filosofien å bruke relative prestasjonsrankinger. Lederne vil med dette prinsippet ha en god mulighet for å kontrollere hvordan hver enhet gjør det i bedriften. Det er viktig at lederne gir raske tilbakemeldinger til enhetene og med dette gi råd om hvordan enhetene kan utvikle seg. Lederne kan også i dette prinsippet ha god innsikt i hvordan omgivelsene utvikler seg, og ikke bare fokusere på budsjettavvik. *Det siste* prosessrelaterte prinsippet anser det som nødvendig at alle ressursene skal være tilgjengelig etter behov. Dette vil føre til større fleksibilitet når det kommer til ressursutnyttelse for bedrifter som tar i bruk BB-filosofien.

### 2.2.5 Styrker og svakheter med BB

Avslutningsvis i dette delkapittelet skal vi gå inn på det vi anser som de mest sentrale styrkene og svakhetene innenfor BB, se tabell nederst i delkapittelet. Den første styrken vi vil belyse er også mye av grunnen til at BB fikk sin opprinnelse. Første punkt fokuserer på at BB veier opp for de mest sentrale problemene innenfor det tradisjonelle budsjettet (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a, 2003b). De Waal (2005) påstår at flere store bedrifter som Borealis og Ikea, som hadde implementert BB, hadde fått lavere kostnader i ledelsesprosessene og organisasjonsstrukturen. Her viser De Waal (2005) til flere store organisasjoner som har implementert BB eller deler av det. Eksempler på organisasjoner som konstaterer lavere kostnader er IKEA, Deutsche Bank og Borealis. BB sine prinsipper sørger også i flere tilfeller for å øke involveringen av sine ansatte (De Waal, 2005; Gjønnnes & Tangenes, 2014). Dette harmonerer veldig med delegert beslutningstaking, som vi har skrevet om tidligere i oppgaven. En annen stor styrke er at de ansatte vil opparbeide seg raskere lydhørhet for endringer i omgivelsene (De Waal, 2005; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Lynn & Madison, 2004). Her kan vi se en sammenheng med adaptivitet. Hope og Fraser nevner kort at BB kan medføre fordeler for sine aksjeeiere (Hope & Fraser, 2003a)

BB har også noen svakheter. Kanskje det mest vesentlige er at det er vanskelig å implementere (Bogsnes, 2009; Rickards, 2006). Dette skyldes trolig at bedriftene har gjort seg ganske avhengig av budsjettet. En annen utfordring med implementeringen av BB, er de ansattes frykt for endring. Det kan også være vanskelig å måle de riktige KPI i bedriften

(Hope & Fraser, 2003a; Pedersen, 2014). Dette fordi det er mange KPI som kan måles, og dette kan være en svært tidskrevende prosess. Det kan også forekomme at de ansatte gjennomfører strategier for å lettere oppnå belønning. Dette går mot hensikten av belønning i utgangspunktet (Pedersen, 2014). Her kan man risikere at enkelte i bedriften driver politisk spill for å lettere oppnå bonus. Dette vil igjen gå imot belønningssystemet sin hensikt. BB kan også anses som et veldig abstrakt styringssystem som gir rom for tolkning (Bjørnenak, 2013; Kaarbøe m.fl., 2013). Dette kan også være en av de store utfordringene med å implementere BB. Den siste svakheten er at det kan forekomme konflikter med mål og prognose. Det kan ofte være uenighet om hvordan man skal vektlegge mål og prognose (Hansen m.fl., 2003; Ittner & Larcker, 2009).

Tabell 1 Styrker og svakheter i BB

<u>Styrker</u>	<u>Svakheter</u>	<u>Kilder</u>
Veier opp for budsjettets svakheter		(Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a; Intitute, 2014)
Lager fordeler for sine aksjeeiere		(Hope & Fraser, 2003a)
Lavere kostnader i ledelsesprosessene og organisasjonsstrukturen		(De Waal, 2005)
Øker til raskere reaksjoner på endringer i omgivelsene		(De Waal, 2005; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Lynn & Madison, 2004)
Sterk involvering av de ansatte		(De Waal, 2005; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Hope & Fraser, 2000)
	Vanskelig å finne riktige KPI	(Hope & Fraser, 2003a; Pedersen, 2014)
	Mulighet for opportunistisme og taktikk mot belønning	(Pedersen, 2014)
	Abstrakt og ingen klar teknisk løsning	(T. K. Bjørnenak, K, 2013; Kaarbøe, Stensaker, & Malmi, 2013)
	Konflikt med mål og prognose	(Hansen, Otley, & Van der Stede, 2003; Ittner & Larcker, 2009)

	Implementeringen er utfordrende	(Bogsnes, 2009; Rickards, 2006)
--	---------------------------------	---------------------------------

## 2.3 Lean

Lean-filosofien har sin opprinnelse i bilindustrifirmaet Toyota i Japan. Leder for firmaet Taiichi Ohno (1912-1990) innførte denne modellen for konsernet Toyota med grunnlag i å forbedre prosessene i produksjonssystemet. Hovedfokuset hans gikk på å eliminere alle former for ikke-verdiskapende prosesser, som ikke er nødvendig for selskapet.

Produksjonssystemet til Toyota ble i senere tid plukket opp av amerikanske forskere og anvendt i USA (Røvik, 2007). Mange bedrifter har de siste årene hatt store endringer i produksjonsmåten sin. En av de mest innflytelsesrike og brukte styring- og produksjonssystemene er nemlig styringssystemet Lean (Holweg, 2007).

Lean er en endringsfilosofi som dreier seg om å levere kunde verdi ved å eliminere sløsing gjennom å etablere flyt og bedrive kontinuerlige forbedringer på produkter og prosesser (Berg Wig, 2013; Bhasin & Burcher, 2006; Cua m.fl., 2001; Shah & Ward, 2003). Lean er også ment til å forbedre fremstillings- og forretningsprosesser. Prosessene skal sørge for å øke konkurransedyktighet og prestasjoner i bedriftene (Krafcik, 1988; Shah & Ward, 2003). Derimot viser forskere som Bamber og Dale (2000) at et omstridt tema som har liten effekt i Lean er den positive effekten på operasjonelle prestasjoner. De viser til at det ofte er en betydelig mulighet for og mislykkes (Sale & Inman, 2003).

### 2.3.2 Lean-huset

I Lean-huset blir de mest sentrale temaene innenfor Lean forklart. I vedlegg 2 kan vi se et visuelt bilde over hvordan Lean-huset ser ut. De mest sentrale emnene i Lean er stabilitet, standardisering, Just in time (heretter JIT), Jidoka, involvering av sine ansatte og tilslutt kundefokus (Dennis, 2016).

Det første som må implementeres i et selskap der bedriften planlegger å begynne med Lean, er stabilitet og standardisering. Disse to begrepene vil være ansett som å være gulvet på Lean-huset. For å oppnå stabilitet er det nødvendig å ha visuell styring i selskapet (Dennis, 2016). Visuell styring skal sørge for at ting er selvforklarende, selvordnende og selvforbedrende.



Innenfor stabilitet har Lean- huset fokus på 5S som står for: sortering, systematisering, skinner, standardisering og sikre. Når man implementerer 5S, er det viktig å ha i bakhodet at det ikke er nødvendig med store endringer på kort tid. (Dennis,2016) Nøkkelen er å gjøre små forbedringer og gradvis forbedre bedriften over tid. Standardisering går ut på å standardisere 5S i bedriften å gjøre disse gradvis mer implementert som en del av bedriften (Dennis, 2016).

I hjertet av Lean-huset omhandles involvering av ansatte. Det er en absolutt nøkkel for å kunne skape en god atmosfære i enhver bedrift (Dennis,2016). Utfordringene ved å øke involveringen av sine ansatte er å finne ut hvordan bedriften skal kunne involvere ansatte, hvilke ferdigheter de ansatte trenger for å kunne bli involvert, hvordan lederne skal støtte og opprettholde involvering, hvordan involveringen kan bli målt og til slutt hvordan ledernes rolle skal være under denne prosessen (Dennis, 2016). Veggene som holder Lean- huset sammen er både Jidoka og Just in time (JIT). Jidoka legger hovedfokus på å sikre kvaliteten i produksjonen. Det optimale målet til Jidoka er å lage feilfrie prosesser som kontinuerlig skal kunne styrke prosesskapabiliteter, identifisere defekter så fort det lar seg gjøre, og til slutt gi tilbakemelding så raskt som mulig vedrørende om tiltak kan gjennomføres (Baudin, 2007; Dennis, 2016). Dennis (2016) beskriver JIT som å lage de produktene som trengs, når de trengs og de nøyaktige mengdene som trengs (Dennis, 2016). JIT legger fokuset mot å dekke det kunden trenger. Derfor er det nødvendig å legge fokus på hvordan man kan øke verdien av produktet, for å dekke kundenes behov. Verktøyet JIT er nødvendig for å eliminere sløsing som skal kunne bidra til kontinuerlige forbedringer. A3 er et sentralt verktøy i Lean. Dette er et enkelt ark som skal identifisere utfordringene på raskest mulig måte. Arket inneholder blant annet tittelen på problemet, viktigheten med å ordne problemet og målene med å løse problemet (John Shook, 2008). Alle disse begrepene som er nevnt ovenfor har en ting til felles; å optimalisere kunde verdi, som er taket av Lean huset og det aller viktigste begrepet innenfor Lean (Dennis, 2016). Forskning viser at bedriften burde bruke disse konseptene etter egne behov. Det er viktig for bedrifter og utvikle konseptene internt, istedenfor å kjøpe ferdighetene fra konsulenter utenfra (Ingvaldsen, Rolfsen, & Finsrud, 2012).

### 2.3.3 Muri, Mura og Muda

En av de viktigste prinsippene innenfor Lean for å oppnå kontinuerlig forbedring, er å eliminere sløsing. I dag er det vanlig å dele sløsing inn i tre ulike nivåer i bedriften; Muri, Mura og Muda (Marchwinski & Shook, 2008). Muri er sløsing som gjennomføres av toppledelsen i bedriften. Mura er sløsing som gjennomføres hos mellomledelsen, mens muda

er sløsing som gjennomføres av de ansatte nederst i bedriften. Muri-feil tenderer til å være at toppledelsen overbelaster mennesker eller utstyr over en lengre periode (Marchwinski & Shook, 2008). Typiske Mura-feil gjennomføres som regel på grunn av ujevn belastning og overarbeid (Marchwinski & Shook, 2008). Et eksempel her vil være at en bedrift får alt for mye å gjøre på mandag, mens påfølgende dag vil medarbeiderne ha alt for lite å gjøre. Dette skyldes som regel at mellomledelsen har planlagt for dårlig i forkant. Muda er all sløsing som krever ressurser som ikke tilfører verdier til bedriften (Womack & Jones, 2010). Taiichi Ohno (1912-1990), som av de fleste anses som grunnleggeren av Lean viste til syv typer muda-feil, der noen av de viktigste er sløsing rettet mot mennesker, venting og lager (Jones, Hines, & Rich, 1997). I dag er det en diskusjon over hvor mange Muda-feil som burde brukes, men det er generelt stor enighet om at det er fullt mulig at det er flere enn de syv opprinnelige som Taiichi Ohno grunnla (Womack & Jones, 2010).

Når man søker å eliminere Muri-, Mura- og Mudafeil, så er det viktig å ha kjennskap til at disse feilene ofte oppstår sammen og korrelerer (Marchwinski og Shook, 2008). Marchwinski og Shook (2008) illustrerer et eksempel der en lastebil skal frakte seks tonn med materiale til sine kunder. Optimal last for hver tur lastebilen kjører er tre tonn materialer. Her beskriver Marchwinski at hvis for eksempel en lastebil tar alle 6 tonnene over en tur, så kan det bli overbelastning (Muri-feil), som fører til store skader og slitasje på lastebilen. Dette vil igjen føre til Mura- og Muda-feil ved senere anledning. Det andre alternativet er å ta to turer, der man først frakter fire tonn og så frakter to tonn (Mura-feil). Selv med to turer kan man oppnå Mura-feil som skyldes ujevnhet og ubalanse. Det tredje alternativet er at man gjennomfører tre lastebilturer, som bærer to tonn hver runde (Muda-feil). Her vil man oppnå sløsing, fordi man kjører en tur mer enn det som er nødvendig. Det optimale er å gjennomføre to turer der man frakter tre tonn materiale hver tur. I dette tilfelle vil man kunne eliminere både potensielle Muri-, Mura- og Muda-feil (Marchwinski & Shook, 2008).

#### 2.3.4 Kaizen

Kaizen er et japansk ord som betyr "endring til det bedre" (Alukal & Manos, 2006). Kontinuerlig forbedring er et viktig nøkkelprinsipp i Lean. Dersom bedriften har funnet en måte å eliminere sløsing, så vil den ha gjennomført Kaizen. Kaizen varer uendelig og bedrifter som er Lean vil aldri slutte å jobbe med å forbedre seg. Altså et evig mål. I dagens samfunn er kontinuerlig forbedring blitt essensielt for de fleste bedrifter som opplever konkurranse. Hvis en bedrift ikke er villig til å forbedre seg, så vil konkurrentene over tid

oppnå konkurransefortrinn. (Alukal & Manos, 2006). Kaizen kan også bli ansett som en kultur som må lages i bedriften (Alukal & Manos, 2006). De ansatte må føle seg som en del av prosjektet, og må ha ønske om at bedriften skal forbedre seg. I en slik kultur er det nødvendig at de ansatte ikke bare skal bruke hendene, men også bruke hodet for å finne forbedringer til bedriften (Alukal, 2007).

Innenfor Lean er det også vanlig å dele bedriften inn i lag (Dennis, 2016). Den første er daglige arbeidslag som jobber med trinnvise forbedringer og standardiserte aktiviteter, som da er deler av deres daglige arbeid. Den andre er Kaizenlag som har som hovedoppgave å forbedre prosessene i bedriften. Det vanlige antallet innenfor et Kaizenlag varierer, men det normale anses å være mellom 7-10 lag medlemmer. Kaizenlag varer over en bestemt periode og dette laget blir avløst når denne perioden er over. De involverte i Kaizenlaget tenderer til å være dyktig på flere områder. Alle lagmedlemmene blir trent i Lean, Kaizen og lagarbeid. En av de viktigste fokusene innenfor et Kaizenlag, er å samarbeide og involvere medlemmene til å finne løsninger som skal skaffe kontinuerlig forbedring for bedriften. En av de viktigste kjennskapene til implementering av Lean er ikke at det er redskapene som viser seg å være vanskelig å anvende i en bedrift, derimot er det den menneskelige faktoren som kan skape potensielle problemer med implementering av Lean (Alukal & Manos, 2006; Dennis, 2016).

Som vi ser har Lean flere verktøy som kan føre til en mer effektiv produksjon og utnyttelse av de ressurser som er i bedriften. Det er flere fordeler, men også noen svakheter med Lean som vi nå kommer til å nevne med utgangspunkt i tabell 2 under..

### 2.3.5 Styrker og svakheter

Vi velger å avslutte dette delkapittelet på tilsvarende måte som vi gjorde under BB, se. Tabell 2, som skal gi oversikt over ulike styrker og svakheter. Forskning viser at Lean fører i flere tilfeller til økning av læringskulturen i bedriften (Vaishnavi, 2015). Videre har Lean klare styrker når det kommer til å kvalitetssikre deres produkter (Baudin, 2007; Dennis, 2016). Her jobber de ansatte kontinuerlig med å unngå feil i prosessene slik at kundetilfredsheten blir så høy som mulig. Med implementering av Lean vil samtlige ledd i bedriften også bli flink på å eliminere sløsing i bedriften (Bredrup, 2016; Merchant & Van der Stede, 2007; Womack & Jones, 2010). Eliminering av sløsing har sammenheng med kostnadseffektivisering som kan skape store fortrinn sammenlignet med konkurrentene, som er mindre effektive på å eliminere sløsing. Den siste styrken som de fleste bedrifter som arbeider etter Leanfilosofien har, er høy grad av involvering av ansatte (Dennis, 2016).

Lean har også noen svakheter. I Lean-gulvet på Lean-huset er det fokus på standardisering og stabilitet. Her viser forskning at fokuset på standardisering blir for høyt. Dette kan medføre utfordringer med kreativiteten og innovasjonen blant de ansatte (Mehri, 2006; Oudhuis & Tengblad, 2013). Kontinuerlig forbedring vil medføre at de ansatte til enhver tid må forsøke å finne måter å kunne forbedre bedriften. Dette kan medføre stort arbeidspress og øke stressnivået for hele bedriften. Trolig kan dette skyldes at med kontinuerlig forbedring må de ansatte endre seg gradvis, noe som kan være en vanskelig prosess over lengre tid (Mehri, 2006; Parker, 2003). Avslutningsvis i dette delkapittelet vil vi argumentere for at Lean også har store utfordringer når det kommer til implementering, der endring av kultur, og mentaliteten til de ansatte, trolig kan være en av de største (Scherrer-Rathje m.fl., 2009; Wilson, 2009).

**Tabell 2: Styrker og svakheter i Lean**

<u>Styrker</u>	<u>Svakheter</u>	<u>Kilder</u>
Øke læringskulturen		(Filstad, 2010; Garvin, Edmondson, & Gino, 2008; Koenigsaecker, 2012; Vaishnavi, 2015)
Kvalitet(Jidoka)		(Baudin, 2007; Dennis, 2016)
Effektiv eliminering av sløs i bedriften.		(Bredrup, 2016; Marchwinski & Shook, 2008; Womack & Jones, 2010)
Kostnadseffektivisering		(Berg Wig, 2013; Bhasin & Burcher, 2006; Cua m.fl., 2001; Shah & Ward, 2003)
Sterk involvering av ansatte		(Dennis, 2016)
	Begrenser kreativitet og innovasjon.	(Mehri, 2006; Oudhuis & Tengblad, 2013)
	Arbeidspress, jobbfrihet, stressnivå	(Mehri, 2006; Parker, 2003)
	Store implementeringsutfordringer	(Scherrer-Rathje m.fl., 2009; Wilson, 2009)

## 2.4 Å kombinere flere styringssystemer

Ideen om styringssystemer som pakke har eksistert over 30 år (Otley, 1980), men det er veldig lite eksplisitt teoretisk forskning på styringssystemer som pakke (Malmi & Brown, 2008). Som det er nevnt i 2.1.1 presenterer Malmi og Brown (2008) en helhetlig styringspakke. Rammeverket går ut på at organisasjoner i dagens samfunn som regel benytter flere ulike systemer for kontroll, styring og koordinering. De ulike delene av styringspakkene bør være koblet sammen for at det skal fungere optimalt og bidra til god økonomistyring. En slik styringspakke vil gi bedriften et mer helhetlig styringssystem der ulike styringsmekanismer kan bidra til at bedriften når sine mål, samt som støtte til kontroll og ytelse i bedriften (Malmi & Brown, 2008)

Utfordringen er at et slikt styringssystem blir veldig overordnet, stort og komplekst, og bør derfor tilpasses de enkelte bedrifter for å kunne gi noe verdi (Malmi & Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) viser til tre utfordringer som er aktuelle med styringssystemer som pakke. Det første som nevnes er vanskeligheten med å definere klart hva begrepet styringssystem er, og hva styringssystem skal kontrollere (Fisher, 1998). Her finnes det mange definisjoner av styringssystemer, der noe overlapper hverandre mens andre avviker (Abernethy & Chua, 1996; Alvesson & Kärreman, 2004; Anthony, 1965; Chenhall, 2003). Det andre omhandler hva som utgjør styringspakken til bedriften. Det tredje går ut på utfordringer i å studere en styringspakke empirisk, da kombinasjon av styringssystemer ofte er svært stort, og komplekse.

## 2.5 Likhetsstrekk og ulikheter mellom BB og Lean

Det er flere elementer i Lean og BB som samsvarer og bygger opp om hverandre slik at styringssystemene lar seg kombineres, samt noe som avviker fra hverandre. Her vil vi presentere en tabell som viser hva som er likt mellom BB og Lean, hva som er ulikt, og til slutt det som kan være både likt og ulikt (se tabell 3).

Det første temaet som vi skal sammenligne i BB og Lean er involvering av ansatte. I Lean kan vi se at involvering er et sentralt begrep i Lean-huset. I Lean skal lederne gjøre flere grep for at de ansatte skal kunne være involvert i prosessene, og sørge for kontinuerlig forbedring (Dennis, 2016). Her kan vi se likhet med delegert beslutningstaking, som er sentralt i BB. De ansatte skal involveres med å få ansvar til å ta de riktige beslutningene der det trengs (Gjønnes & Tangenes, 2014; Hope & Fraser, 2000). Tidligere forskning viser at flere bedrifter

som har implementert BB, eller deler av BB, kan se større deltagelse blant de ansatte (De Waal, 2005).

Lean og BB har likheter når det kommer til ressurstilgang og forbruk. I BB fokuseres det i siste ledelsesprinsipp på at ressurser skal være tilgjengelig etter behov og at det føres en fleksibilitet i ressursutnyttelsen (BBRT, 2017). Likheten med Lean går ut på ressursstyringen gjennom verktøyet JIT. JIT går ut på å lage de produktene som trengs, når de trengs og nøyaktige mengdene som trengs slik at det dekker det kunden trenger (Dennis, 2016). Vi har her altså en nokså klar likhet, selv om det fokuseres mer på riktig bruk av ressurser i Lean.

Det er klare likhetstrekk mellom Lean og BB på menneskesynet, indirekte også startpunkt gjennom bottom-up prosesser, samt en liten ulikhet på makt og kontroll over ansatte (Hope & Fraser, 2003a; Samuel, 2013). Ser vi på McGregor (1957) sine to ulike retninger for menneskesyn, korrelerer både Lean og BB mer mot teori Y (Gjønnes & Tangenes, 2014). Dennis (2016) nevner at vi i Lean fokuserer på en bottom-up-prosess, der en får med de ansatte nederst i bedriften. Vi ser at Gjønnes og Tangenes (2014) poengterer indirekte likheter gjennom at en ved BB-filosofien jobber nedenfra og opp, der lederer delegerer ansvar nedover i bedriften. Det er lite ulikheter når det kommer til synet på makt og kontroll over sine ansatte. Det er mer fokus på at ansvaret skal deles nedover gjennom delegert beslutningstaking i BB. Lean er fokusert mer at de ansatte skal involveres, men vi finner få kilder på hvilket ansvar de ansatte har i en bedrift som har implementert Lean. Av det tradisjonelle Toyota production system (TPS) medførte produksjonsfilosofien til Toyota mer makt og kontroll over sine ansatte (Samuel, 2013). Det kreves av de ansatte at de er aktive, innovative, motiverte og kjente for å kunne foreslå forbedringer i prosesser og produksjonsmetoder (Taira, 1996). Som vi ser gis det rom for deltagelse, men med strengere retningslinjer gjennom Lean-filosofien. Det kan være verdt å nevne at det er gjort forskning på implementering av Lean med lite deltagelse og involvering fra toppen, som trolig var skylden til at implementeringen av Lean ikke lyktes. Makt og kontroll kan derfor være viktig i Lean (Scherrer-Rathje m.fl., 2009).

Dennis (2016) viser til at kundefokus er sluttsummen av Lean-huset. Alle tiltak en bedrift som har implementert Lean har gjennomført, skal til syvende og sist sørge for å øke kundetilfredsheten (Dennis, 2016). I BB er kundefokus ikke like i fokus som i Lean, men kundefokus er fortsatt viktig i BB. En av de 12 prinsippene i BB handler om å koble alle ansatte til kundens behov (BBRT, 2017; Hope & Fraser, 2000, 2003a). Så vi kan se at BB og

Lean har likhet når det kommer til kundefokus, men det ser ut til at Lean likevel har litt større fokus på kundeverdi, sammenlignet med BB.

En stor ulikhet fremkommer ved at systemene fokuserer ulikt med hensyn til sløsing. Sløsing gjennom Muri, Mura og Muda er et veldig fokusert tema i Lean-tankegangen (De Waal, 2005; Dennis, 2016). Derimot i BB er ikke fokuset rettet direkte mot kostnadskutt gjennom sløsing. De Waal (2005) nevner dette med sløsing gjennom at flere anerkjente bedrifter som Borealis, IKEA og Deutsche Bank som har anvendt BB, faktisk kunne vise til store kostnadsbesparelser, kutt på unødvendige kostnader, samt effektivisering.

Når det kommer til målsetting, virker det som det både er likheter og ulikheter mellom BB og Lean. Målsetningen til Lean kan forbindes med Kaizen, der en søker å kontinuerlig forbedre seg hele tiden, som vi kan kalle et evig mål (Alukal & Manos, 2006; Dennis, 2016). BB setter fokus å ha relative mål, så man kan ta høyde for endringer i omgivelsene (Hope & Fraser, 2000, 2003a), men BB setter fortsatt mål som de ansatte skal kunne jobbe mot. BB differensierer mål og prognoser (Bogsnes, 2009, 2012), der mål er ønsket framtid og prognose er antagelig framtid (Gjønnes & Tangenes, 2014). Vi finner derimot ingen forskning som forklarer hva Lean tenker om mål og prognoser, sammenlignet med BB der mål og prognoser har stor betydning.

Ser vi på Lean er det kontinuerlig forbedringer igjennom verktøyet Kaizen, og det går ut på at man kontinuerlig forbedrer alle prosesser og søker å optimalisere kundeverdien for så å kvitte seg med flaskehalser (Berg Wig, 2013). BB derimot benytter adaptivitet som et mål på alltid "kontinuerlig forbedre" driften sin. Her er fokuset rettet mer mot at en kan tilpasse seg skiftende omgivelser, men det er likhet i forhold til Lean der en alltid ser etter hva som til enhver tid gir verdi for kunden. Som vi ser av BB og Lean er det et behov for jevnlig tilpasning og jevnlig forbedringer på flere plan. Vi har altså her en likhet, men også en ulikhet gjennom at det er et mye større fokus på kontinuerlig forbedring i Lean.

Det tradisjonelle systemet som budsjett skaper utfordringer med implementeringen av både Lean- og BB- filosofien. Johnson (2006) går så langt som å si at de tradisjonelle styringssystemene er den aller største fienden til å få gjennomført Lean (Johnson, 2006; Tillema & van der Steen, 2015). De ansatte har som regel større kjennskap til de tradisjonelle styringssystemene, og kan gi motstand i implementeringen gjennom frykt for å tape posisjon og makt (Tillema & van der Steen, 2015). Johnson og Kaplan (1987) nevner at løsningen er at



Lean fokuserer på de interne operasjonene, mens de tradisjonelle systemene fokuserer på de finansielle operasjonene. Den største utfordringen med BB er at organisasjonen er så avhengig og vant med sine budsjetter (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a). BB-filosofien handler om å kvitte seg med dette budsjettfokus. En felles utfordring for begge styringssystemene, som vil være en likhet, er de ansattes frykt for endring (Rickards, 2006; Scherrer-Rathje m.fl., 2009; Wilson, 2009).

En fordel med Lean, som ikke kommenteres noe særlig i BB, er at en implementering av Lean vil kunne bidra til økt læringskultur. Dette gjennom kontinuerlig forbedring, mer åpenhet på tvers av avdelinger, økt fleksibilitet og systematisering gjennom Lean-verktøy som tavlemøter, problemløsningsmøter og kartlegging av prosesser (Filstad, 2010; Garvin m.fl., 2008; Koenigsaecker, 2012; Vaishnavi, 2015). I BB gis det gjennom delegert beslutningstaking mer ansvar til hver enkelt ansatt til læringen. Vi ser at et av de prosessrelaterte prinsippene i Beyond Budgeting principles vedlegg 1 går mot prestasjons evaluering og regulering. Ledere vil ha god mulighet til å kontrollere enhetene og gi råd og tilbakemeldinger om hvordan enhetene kan utvikle seg (BBRT, 2017; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Hope & Fraser, 2003a). På sett og vis kan man likevel se en form for læringskultur i BB også.

Intern benchmarkning anses som nødvendig for å øke motivasjonen i bedriften. Dette praktiseres i BB gjennom andre prosessrelaterte prinsipp i Beyond Budgeting principles og blir også omtalt av Bogsnes (2009). Vi finner lite om intern benchmarkning rettet mot Lean, men vi ser av Dennis (2016) at lagteam blir diskutert. Altså så kan en maksimere effektiviteten blant de ansatte gjennom intern konkurranse. Gjennom dette kan en gi belønninger og størst mulig motivasjon til lagmedlemmene som presterer.

Belønning er noe både Lean og BB har i fokus. I BB er det knyttet mot et av de seks prosessrelaterte prinsippene. I en bedrift som er benytter BB skal ansatte belønnes etter relativ forbedring, der de ansatte skal lage ambisiøse mål som skal kunne nås (Hope & Fraser, 2000, 2003a). Lean knytter belønning for å aktivisere sine ansatte. Dennis (2016) foreslår, at forslag fra de ansatte kan gi fordelspoeng. I Lean er det stort fokus på at belønningene skal være enkle å forstå for samtlige i bedriften. Det er også viktig at belønningene er rettfærdige, og at ingen har fordeler av å oppnå disse belønningene (Dennis, 2016). Vi kan se at begge

styringssystemene har belønningssystemer, men det er litt ulik tilnærming på hvordan de deles ut til sine ansatte.

Til slutt ser vi Lean og BB ut ifra styringspakken til Malmi og Brown (2008). De kybernetiske kontroller i BB kontrollerer og styrer avvikene ut ifra sine prognoser. Målet er å gå bort fra budsjett og de finansielle indikatorene. Avvik, rapportering og evaluering gjenspeiler seg i verktøy ved Lean som Jidoka og Kaizen. De administrative kontroller er mer like gjennom bottom-up-prosesser, involvering, og adferd. Belønningssystemene er delvis ulikt mellom disse to systemene.

Alle likheter og ulikheter er satt sammen i tabell 3 under for å gi et overordnet bilde av de ulike sammenhengene. Denne tabellen kan gi oss et bedre overblikk til å forstå problemstillingen vår som går på kombinasjonen av styringssystemer og hvordan henholdsvis Lean og BB fungerer i kombinasjon med hverandre.

Tabell 3: Likheter og ulikheter med Lean og BB

Med stor likhet menes det at det er en klar sammenheng, delvis likhet vil si at det til en viss grad er sammenheng. I noen sammenhenger er en annen begrepsbruk benyttet, og i noen tilfeller korrelerer noen aspekter ved punktene. Liten ulikhet vil si at styringssystemene Lean og BB er lengre unna hverandre og kan ses på til en viss grad å gå inn på samme aspekter. Blandet vil si at noe er likt og noe ulikt. Dette kan gjøre at styringssystemene forsterker hverandres svakheter som skal bli diskutert nærmere i empiri og analysekapittelet.

Lean	BB	Likhet/Ulikhet	Kilder
Involvering av ansatte	Involvering av ansatte	Stor likhet	(De Waal, 2005; Dennis, 2016; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Hope & Fraser, 2000)
JIT	Ressurstilgang	Stor likhet	(Dennis, 2016; Hope & Fraser, 2003a;)
Makt og kontroll	Delegert beslutningstaking	Liten ulikhet	(Dennis, 2016; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Samuel, 2013; Scherrer-Rathje m.fl., 2009; Taira, 1996)
Teori Y/bottom-up	Teori Y/bottom-up	Delvis likhet	(Dennis, 2016; Gjønnnes & Tangenes, 2014; McGregor, 1957)

Kundefokus (lean huset)	Kudedefokus(ledels esprinsippene)	Delvis Likhet	(BBRT, 2017; Dennis, 2016; Hope & Fraser, 2000, 2003a)
Sløs(mura,muda, muri)	Lite fokus på sløs,	Stor ulikhet	(De Waal, 2005; Dennis, 2016)
Kontinuerlig forbedring: (Evig mål)	Prognoser og mål	Blandet	(Alukal & Manos, 2006; Bogsnes, 2009, 2012; Hope & Fraser, 2000, 2003a)
Kontinuerlig forbedring	Adaptivitet	Blandet	(Berg Wig, 2013)
Lean mot tradisjonelle systemer	BB mot tradisjonelle systemer	Blandet	(Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2000, 2003a, 2003b; Johnson, 2006; Rickards, 2006; ScherrerRathje m.fl., 2009; Tillema & van der Steen, 2015; Wallander, 1995)
Lærende bedrift	Delegert beslutningstaking	Delvis likhet	(Filstad, 2010; Garvin m.fl., 2008; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Hope & Fraser, 2000, 2003a; Koenigsaecker, 2012; Vaishnavi, 2015)
Intern benchmarkning	Intern benchmarkning.	Delvis likhet	(Bogsnes, 2009; Dennis, 2016)
Belønning	Belønning	Delvis ulikt	(Dennis, 2016; Hope & Fraser, 2000, 2003a)

## 2.6 Implementeringsutfordringer

I dette delkapittelet skal vi ta for oss de ulike utfordringene som Lean og BB kan møte i de stadiene de er implementert i Statoil. BB har vært benyttet noen år, mens Lean er helt i oppstarten av implementeringen.

### 2.6.1 Implementeringsutfordringer til Lean

En av utfordringene som bedrifter vil oppleve med å implementere et nytt styringsverktøy som Lean, er at flere individer/grupper i organisasjonen kan motarbeide endringen. Dette fordi disse individene kan ha større kjennskap til de tradisjonelle styringssystemene og derfor kan ha frykt for å tape sin posisjon i bedriften. Tillema og van der Steen (2015) nevner i sin artikkel denne problematikken under en casestudie der regnskapsførerene hadde best kunnskap til de tradisjonelle styringsverktøyene og derfor jobbet imot implementeringen av Lean. Av denne grunn er det viktig at man også har kjennskap til de ansatte sine egeninteresser, slik at man reduserer risikoen for at endringen for bedriften ikke blir gjennomført.

Utfordringen med implementering av Lean er slett ikke ukjent i dagens verden. Likevel er det stor diskusjon om det i det hele tatt kan la seg gjennomføre på en suksessfull måte (Tillema & van der Steen, 2015). Det er også flere ulike måter på hvordan man kan gjennomføre implementering av Lean. Johnson (2006) går så langt som å si at de tradisjonelle kontrollsysteemene er den aller største fienden til å få gjennomført Lean (Johnson, 2006; Tillema & van der Steen, 2015). Så tidlig som i 1987 hadde Johnson og Kaplan en teori om at Lean og tradisjonelle styringssystemer kunne ha ulike roller innenfor bedriften. De hadde en ide om at de nye styringssystemene som Lean kunne fokusere på de interne operasjonene, mens de tradisjonelle systemene hadde fokus på de mer finansielle operasjonene (Johnson & Kaplan, 1987).

Artikkelen til Lodgaard, Ingvaldsen, Gamme, og Aschehoug (2016) presenterer fire utfordringer som gjentar seg når en bedrift skal implementere Lean. Ledelse, kunnskap, organisering, samt tilslutt dette med å ikke fokusere alt for mye på hvert enkelt verktøy i Lean (Lodgaard m.fl., 2016). En implementeringsutfordring er dette med hvor mange og hvilke av verktøyene i Lean som skal anvendes, samt når de skal brukes (Lodgaard, Ingvaldsen, Gamme, & Aschehoug, 2016; Pearce & Pons, 2013). Pearce og Pons (2013) har utviklet en modell for risikostyring som skal indentifisere hvilke Leanverktøy som er mest hensiktsmessig å bruke for en bestemt situasjon. Risikostyring er viktig fordi Lean krever så mange metoder der relevansen er situasjonsbesemt, itillegg krever det at det tar beslutninger og beregner utfallet gjennom et element av risiko (Pearce & Pons, 2013).

Avslutningsvis kan det se ut som at Lean har store utfordringer når det kommer til implementering av styringssystemet (Scherrer-Rathje m.fl., 2009; Wilson, 2009). De nevner at det må være sterk deltagelse og involvering av ledelsen, ellers kan implementeringen bli mislykket gjennom alle endringer som må gjennomføres (Scherrer-Rathje m.fl., 2009; Wilson, 2009). Det er også en barriere i implementeringsarbeidet av Lean dette med overdrevent fokus av ansatte og ledelsen på verktøyene og praksis av dem (Lodgaard m.fl., 2016).

### 2.6.2 Implementeringsutfordringer BB

Hvilket stadium Statoil er innenfor implementeringen av BB er avhengig av øyet som ser. En annen viktig faktor er hvilken del av Statoil man studerer (Bogsnes, 2009). Bogsnes poengterer videre at styret ikke har godkjent et budsjett i Statoil siden 2004. Til tross for dette er det fortsatt deler av organisasjonen som tenderer til å holde seg til de tradisjonelle

systemene. Dette kan skyldes at disse delene av organisasjonen ikke har kommet like langt i implementeringen av BB. Utfordringene er ikke nødvendigvis å få disse delene av organisasjonen til å gjennomføre nye prosesser og redskaper. Utfordringene ligger oftere i at disse prosessene og redskapene fortsatt blir benyttet innenfor de tradisjonelle systemene (Bogsnes, 2009, s. 109).

Den største utfordringen med implementeringen av BB er at organisasjonen er så avhengig og vant med sine budsjetter (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003a). Utfordringene ved de tradisjonelle styringssystemene vises i Bogsnes (2009), som viser budsjettproblemer. Her viser Bogsnes et bilde på problemene som Statoil vil forsøke å styre unna i framtiden i alle deler av organisasjonen. Det første problemet Bogsnes beskriver er at det tradisjonelle systemet er en barriere for resultater. Med dette forklarer han at budsjettet tenderer til å medføre at de ansatte ser for mye bakover i tid. Dette skyldes at budsjettet alltid beskriver en tidligere situasjon og det vil være vanskelig for et budsjett å beskrive utviklingen i dagens dynamiske samfunn. Budsjettet vil også risikere å ha misvisende KPI og det utvikler seg i en retning mot å ha for stort fokus på kostnader (Bogsnes, 2009). En annen utfordring er at de ansatte kan ha frykt for å gjennomføre den endring som kreves for at BB skal bli implementert på en vellykket måte (Rickards, 2006). En av de store konsekvensene kan være at de ansatte lager åpen motstand mot endringene.

## 2.7 Oppsummering av teori

Vi vil i dette delkapittelet knytte teorien som er beskrevet over opp mot vår problemstilling. For å kunne forstå hvordan styringssystemer fungerer som pakke, har vi tatt utgangspunkt i Malmi og Brown sitt rammeverk for kombinasjon av styringssystem (Malmi og Brown, 2008). Rammeverket viser ulike kontrollmekanismer slik at en enklere kan få innsikt i hvilke trekk ved Malmi og Brown sitt rammeverk som er likt og ulikt vår casebedrift. Deretter har vi valgt ut noen deler av rammeverket som videre danner grunnlaget for vår studie, der vi ser på hvordan styringssystemene BB og Lean kombineres.

Vi har deretter i oppgaven skrevet om BB og Lean adskilt. Statoil på overordnet nivå var tidlig i å forkaste budsjettet, på grunn av det tradisjonelle budsjettets svakheter (Bogsnes 2008). BB omhandler å være lydhør til de raske endringene i omgivelsene, samt å delegere ansvaret nedover i bedriften gjennom bottom-up prosesser. Hope og Frasier har utviklet 12 prinsipper i BB, som de mener vil være vesentlig for å implementere BB på en vellykket måte

i bedriftene. (Hope og Frasier 2003a) Vi har også beskrevet styrkene og svakhetene ved dette styringssystemet.

Statoil Harstad har i nyere tid valgt å iverksette styringssystemet Lean sammen med det allerede eksisterende BB. Lean er et styringssystem som har stort fokus på å maksimere kunde verdi (Dennis 2016). For å kunne oppnå dette må bedrifter som implementerer Lean ha fokus på å kontinuerlig forbedre bedriften i en uendelig prosess. Eliminering av sløsing er også noe bedriften aldri skal slutte å lete etter. Styrker og svakheter som dette styringssystemet medfører er også beskrevet.

Flere utfordringer viser å gjenta seg med implementering av Lean og BB. Det nevnes at de tradisjonelle budsjettene er hovedfienden når styringssystemene skal kombineres. Dette fører til at anvendelsen av nye styringssystemer blir vanskelig (Johnson, 2006; Tillema & van der Steen, 2015).

Likheter og ulikheter blir i begge styringssystemene oppsummert, og danner grunnlag for vår studie ved å se på kombinasjonen av styringssystemene Lean og BB. Det er flere likheter med BB og Lean som kan gi innspill til hvilke deler av styringssystemene som det bør fokuseres på når en desentralisert avdeling skal jobbe med implementeringen og kombinasjonen av styringssystemene Lean og BB. De største likhetene er involveringen av de ansatte, ressurstilgang og forbruk, samt styring gjennom bottom-up prosesser og menneskesyn fra McGregor sin teori Y. Det kan være fordelaktig å fokusere på disse punktene når en desentralisert avdeling skal jobbe med implementeringen av en kombinasjon av styringssystemene Lean og BB. Ulikhetene som trolig bør fokuseres på for en desentralisert avdeling er belønning og sløsing. Dette bør fokuseres på fordi eliminering av sløsing har stor betydning for Lean, men det viser seg at sløsing blir mindre fokusert på i BB. Belønning kan også være utfordrende siden tidligere forskning viser til at de ansatte kan opptre opportunistisk i forhold til belønningssystemene.

### 3 METODE

I metodekapittelet skal vi presentere de ulike metodene som er brukt i forhold til studiens problemstilling. Samfunnvitenskaplig metode dreier seg, ifølge Kristoffersen, Tufte, og Johannessen (2004) om å samle inn, analysere og tolke data. Metodekapitlet vårt beskriver vårt vitenskapelig ståsted, forskningsdesignet, valg av metode, datainnsamling, dataanalyse, kvalitet i studien og forskningsetikk.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Forskerens vitenskapelige ståsted legger føringer for hvordan en studie gjennomføres og hvilke kvalitetskriterier som benyttes. Definisjonen av en vitenskapelig aktivitet blir definert av Nyeng (2004, s. 35) som en systematisk og sosialt leting etter produksjon og ervervelse, og forvaltning og kommunikasjon av kunnskap og innsikt. Slik vitenskapelig forskning har til hensikt å drive kunnskapsutvikling, gjennom å ha innsikt og være kritisk til andres og selvfølgelig egne oppfatninger (Nyeng, 2004). Det hevdes av Holme og Solvang (2004) at å være nøytral og verdifri i forskningen er vanskelig i det virkelige liv gjennom at forskeren tar visse valg ut ifra egne verdier og normer.

Innenfor denne debatten er det tre sentrale begrep, henholdsvis ontologi, epistemologi og metodologi, som forskeren må ha et forhold til (Kristoffersen m.fl., 2004). Kort sagt er ontologi læren om hvordan verden ser ut og hva som finnes og eksisterer i samfunnet (Bryman & Bell, 2015; Nyeng, 2004; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012; Tjora, 2012). Epistemologi handler om hvordan man skal kunne skaffe seg kunnskap om verden, og metodologi om de grunnleggende metoder som benyttes for å oppnå kunnskap gjennom å samle inn empiri og data om verden (Jacobsen 2005; Busch 2013). To sentrale vitenskapelige retninger innenfor det bedriftsøkonomiske fagfeltet er positivisme og hermeneutikk. Disse retningene har ulik syn på verden og hvordan kunnskap kan hentes inn (Bryman & Bell, 2015; Jacobsen, 2005; Kristoffersen m.fl., 2004; Nyeng, 2004).

Positivisme bygger ifølge De Caprona (2013) på kjensgjerninger gitt gjennom erfaring. Da kvantitativ metode primært har vært opptatt av sammenhenger mellom årsak og virkning, riktig operasjonalisering av teoretiske begreper, og å lage forskningsdesign som muliggjør generalisering av resultater, er det positivistiske synet fremtredende her (Mehmetoglu, 2004). Forskningen innafor positivismen skal forklare fenomener, og konsentrere seg om



egenskapene ved fenomenene som kan måles og registreres, samt å undersøke alle typer fenomener gjennom en naturvitenskaplig metode (Gran, 2012; Kristoffersen m.fl., 2004; Nyeng, 2004).

De Caprona (2013) definerer hermeneutikk som fortolkningslære. En vil her søke å forstå fenomenet og flytte fokuset fra objektets virkelighetssyn til å studere subjektivt menneskers fortolknings, oppfatninger og meninger rundt virkeligheten (Kristoffersen m.fl., 2004; Nyeng, 2004). En studerer altså meningene til informantene for å finne den motivasjonen som ligger bak disse handlingene, og ser ikke isolert kun på handlingen (Nyeng, 2004). Hermeneutikken har kritisert positivismen for å ikke gi et riktig og helhetlig bilde av menneskelig atferd, og søker isteden å generere forståelse om fenomener fremfor å finne endelige svar gjennom statistisk generalisering (Mehmetoglu, 2004). Hermeneutikk faller således inn under det som karakteriseres som kvalitativ forskning.

Studien vår er inspirert av det hermeneutiske paradigmet, da vi ønsker å få frem forståelse av et fenomen gjennom ulike fortolknings fra informanter. Vi er opptatt av hva individene i bedriften forteller oss gjennom intervjuer som blir foretatt.

### 3.2 Forskningsdesign

Det er vanlig å skille mellom tre ulike forskningsdesign. Det mest vanlige er å ha et eksplorerende, et kausalt eller et deskriptivt formål (Bryman & Bell, 2015; Saunders m.fl., 2012). Eksplorerende formål går ut på å finne forståelse og innsikt om en uklar problemstilling (Bryman & Bell, 2015). Kausalt formål handler om at en variabel vil påvirke en annen variabel. Her er det ofte vanlig at man ønsker å oppnå en statistisk årsakssammenheng (Bryman & Bell, 2015). Den siste er et deskriptivt formål. Denne måten å gjennomføre forskningsdesign på søker å få dybde innenfor hvem, hva, hvilke, hvordan og hvorfor på en beskrivende måte. Vår studie har et beskrivende formål. Dette fordi vi ønsker å beskrive hvorfor en desentralisert organisasjon velger å kombinere styringssystemene BB og Lean. Vi har også i denne oppgaven interesse av å finne ut hvordan dette gjennomføres.

Forskeren bør ta stilling til om studien skal ha en deduktiv eller induktiv tilnærming til problemstillingen. Når man går fra teori til empiri, er det en deduktiv tilnærming. Da tar forskeren utgangspunkt i eksisterende teorier fra tidligere litteratur og forskning. Ved en induktiv tilnærming tar forskeren ikke med seg noen teorier og/eller hypoteser, men forsøker å samle inn empiri som videre skal tolkes, uavhengig av tidligere forskning. Altså går en fra

empiri til teori. (Busch, 2014; Jacobsen, 2005; Kristoffersen m.fl., 2004). Vår studie bygger på allerede eksisterende teori og forskning, og vi vil dermed ha en mer deduktiv tilnærming.

En skiller mellom henholdsvis intensivt og ekstensivt forskningsdesign. I et ekstensivt forskningsdesign ønsker man å gå inn i bredden og samle store mengder data (Bryman & Bell, 2015) gjennom kvantitativ metode. En av de største ulikhetene mellom kvantitativ metode er nettopp bredde versus dybde. Med et ekstensivt forskningsdesign vil en forsker gjerne ha større mulighet for å bidra til statistisk generalisering (Bryman & Bell, 2015). Tidligere i oppgaven vår har vi slått fast at vi har et hermeneutiske ståsted i denne studien. Dermed ønsker vi dybdekunnskaper, og har gjennomført et intensivt forskningsdesign. Gjennom et intensivt forskningsdesign ønsker vi å få et helhetlig bilde av en situasjon eller et fenomen (Bryman & Bell, 2015). I dette designet er det sjeldnere man oppnår statistisk generalisering, men ved bruk av et intensivt design kan man oppnå analytisk generalisering, som går på i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan brukes som veiviser for hva som kan skje i en annen situasjon (Bryman & Bell, 2015; Jacobsen, 2005).

Innenfor det intensive forskningsdesignet er det ikke uvanlig å gjennomføre en case studie (Yin, 2003). I casestudien vår i Statoil er hensikten å forstå hvordan en desentralisert avdeling kombinerer styringssystemene Lean og BB. En vil derfor forsøke å belyse hvordan implementeringen har foregått og hvordan det fungerer per dags dato gjennom flere like metoder.

Case studie er valgt fordi vi ønsker å avgrense denne forståelsen til en organisasjon som er opptatt av vår problemstilling. Det er altså en dybdestudie der vi studerer problemstillingen i sin naturlige setting. Cepeda og Martin (2005)Å gjennomføre en casestudie er ofte en svært tid- og ressurskrevende prosess. Kvalitativ metode krever høy detaljeringsgrad som betyr at det må innhentes mye informasjon. Det er stor kompleksitet i informasjonen som innhentes, og dataen er lite strukturert. Metoden genererer derfor et større omfang etterarbeid med strukturering og bearbeidelse av innhentet data (Bryman & Bell, 2015; Cepeda & Martin, 2005).

Fordeler med casestudier er at det tillater forskeren å gå i dybden på en enhet, og dermed komme frem til detaljerte og inngående beskrivelser av et fenomen. Casestudier kan også benyttes for å teste og skape teori (Bryman & Bell, 2015). Et casedesign skiller seg litt ut fra andre design gjennom at en kan kombinerer ulike datainnsamlingsmetoder, som intervju, spørreskjema og observasjoner (Eisenhardt, 1989).

Utfordringene med casestudie går på den eksterne validiteten (Bryman & Bell, 2015). Vi mener med dette hvordan funnene kan generaliseres utover den konkrete konteksten, altså vil ulempene med casestudier være at det er vanskelig å statistisk generalisere. Men formålet i vår studie er ikke statistisk generalisering, men å bidra til teoriutvikling (Jacobsen, 2005).

Vår studie er en tverrsnittsundersøkelse. For at den skal kunne være en longitudinell undersøkelse, må denne forskningen gjennomføres over lengre tid (Busch, 2014).

Tverrsnittsundersøkelser gjennomføres på en gitt tidspunkt. En svakhet med å gjennomføre tverrsnittundersøkelser, er å skape riktige konklusjoner på forskningen fordi at vi kun forsker på et bestemt tidsrom (Kristoffersen m.fl., 2004).

For å oppsummere vil studien vår ha et deskriptivt formål. Vi gjennomfører en casestudie i en desentralisert organisasjoner, med andre ord har vi et intensivt forskningsdesign. Vi har videre samlet inn data ved å benytte en tverrsnittsundersøkelse.

### 3.2.1 Utvalg

Vi har i denne oppgaven valgt å gjennomføre snøballmetoden for å finne de best egnende informantene i den desentraliserte organisasjonen. Denne utvalgsmetoden er ansett å være vanlig å bruke i kvalitativ forskning (Biernacki & Waldorf, 1981). Første informant ble strategisk valgt ut, for så å videre benytte snøballmetoden.

Snøballmetoden presenteres av Saunders m.fl. (2012) som et ikke sannsynlighetsutvalg, hvor informanter oppnås gjennom informasjon gitt av andre informanter. Intensjonen, i vårt tilfelle, var å finne informanter som var i besittelse av ulik informasjon som ville hjelpe oss med å svare på problemstillingen. De neste informantene ble alle foreslått gjennom et annet intervju. Snøballmetoden bidrar til å enklere komme i kontakt med riktige informanter. Det er tidsbesparende og enkelt å bygge videre på.

Det er likevel noen utfordringer med snøballmetoden som (Biernacki & Waldorf, 1981) har presentert:

- Finne respondenter og få startet snøballmetoden
- Å verifisere de kvalifiserte potensielle respondentene
- Engasjere respondentene som forskningsassistenter
- Kontrollere kjeder og antall tilfeller i hvilken som helst kjede
- Være oppmerksom på refererende kjeder og datakvaliteten

Vårt første intervju var med en *avdelingsleder* av Statoil Harstad den 12 Februar, 2018. I dette intervjuet fikk vi innsikt i hvordan Statoil Harstad anvendte kombinasjonen av styringssystemene BB og Lean. Deretter ble vi presentert for flere informanter på ulike nivå ved avdelingen Statoil Harstad. Dette ga oss muligheten til å få innsikt i problemstillingen vår. Informant 1 viste oss videre til to nye informanter (Informant 2 og informant 3). Informant 2 ga oss en informant på utsiden av Harstadkontoret for å få et annet bilde på Harstad kontoret og Statoil generelt (Informant 4).

Det er to forhold som bør vektlegges (Jacobsen, 2005) når en skal velge ut informanter. Det første er å opprette et minimum av informanter som skal intervjues. Slik vi vurderte situasjonen, måtte vi ha minst 3 intervjuer; En overordnet, en som er god på BB og en som er god på Lean. Det andre kriterium som nevnes er stoppkriteriet eller metningskriteriet. Vi har valgt å intervju 4 personer i denne studien. Vi har en informant som er ekspert på Lean delen, og jobber med Lean coaching. Vi har også en informant som er ekstra god på BB. Vi har itillegg intervjuet en overordnet leder for et av områdene ved Statoil Harstad, som har arbeidet med denne kombinasjonen på nært hold. Den siste informanten jobber ved hovedkontoret i Statoil, og er dermed utenfor Statoil Harstad sitt kontor og ser problemstillingen og temaene rundt Harstad og nord feltene fra et avstands perspektiv. Med dette har vi fått et godt spekter av ulike informanter og rikelig med data. Det var disse som satt på kunnskapen og vi ville sannsynligvis ikke fått noe mer ut av flere intervjuer med andre informanter på Statoil Harstad. Vi ser for oss at vi dermed må ha nådd metningsnivået.

### 3.3 Metode

Metode blir beskrevet av Kristoffersen m.fl. (2004) som å følge veien mot et mål. Altså er metode en fremgangsmåte, og et middel til å kunne løse utfordringer og komme frem til ny kunnskap (Aubert & Alstad, 1985). Metode handler med andre ord om å ta riktige valg og at fremgangsmåten blir slik at innsamling av informasjon besvarer problemstillingen innenfor de vitenskapelige og etiske rammene som vi har (Kristoffersen m.fl., 2004; Nyeng, 2004; Tjora, 2012). Et klart skille finner vi i metodelitteraturen mellom kvalitativt og kvantitativ forskning (Kristoffersen m.fl., 2004). Saunders m.fl. (2012) beskriver at den kvalitative metoden ligger mer mot det hermeneutiske paradigmet, mens den kvantitative metoden er bedre egnet til å studere innenfor det positivistiske paradigmet. Metodetriangulering kan være hensiktsmessig gjennom å kombinere ulike metodene (Jacobsen, 2005). Vi har i vår studie valgt kvalitative metoder.

Kvalitativ forskning betrakter folk i deres egen kontekst og søker å skape forståelse og innsikt i meninger ved språk og handlinger som forekommer i fenomenet eller konteksten (Gran, 2012; Thagaard, 2009). Data blir generert i kvalitative studier gjennom personlig og gruppeintervju, observasjon, samt sekundærdata eller dokumentdata (Kristoffersen m.fl., 2004).

Fordelene ved kvalitative studier er blant annet at en kan arbeide i dybden med relativt få, strategisk utvalgte enheter. Metoden kan gi en helhetsforståelse og fyldige og mer komplekse forklaringer av fenomenet som studeres. En får en nærhet til det som det forskes på, samt at det er fleksibel kommunikasjon mellom informant og forsker, der en kan foreta justeringer underveis. Noen av utfordringene med kvalitativ forskning er at det er ressurskrevende og at en ofte må holde seg til noen informanter. Forskeren må også forholde seg til at dataene som blir samlet inn er komplekse og ustrukturerte som kan vanskeliggjøre tolkning og kategorisering av dataene. I og med at en forsker er mer sentral i kvalitativ forskning kan forskeren unnlate den kritiske refleksjonen rundt dataene som hentes inn og en bør være bevisst at det som undersøkes faktisk er det som skal bli undersøkt (Bryman & Bell, 2015; Jacobsen, 2005; Kristoffersen m.fl., 2004; Tjora, 2012)

Videre skal vi se på de kvalitative datainnsamlingsmetodene som benyttes i vår studie.

### 3.3.1 Intervju

Casestudiets viktigste datainnsamlingsmetode, er ifølge Yin (2014), intervjuer. I vår studie har vi benyttet intervjuer, som anses å være den mest anvendte datagenereringsmetoden i kvalitativ forskning. Intervjuer benyttes for å studere informantenes meninger, erfaringer og holdninger (Kristoffersen m.fl., 2004; Tjora, 2012).

Intervju kan være fordelaktig å bruke når en skal tolke et fenomen gjennom å undersøke ganske så få enheter innenfor kort tid. Metoden gir store mengder data som gjør forarbeidet viktig, gjennom spesifisering og riktig spørsmålsformulering. Metoden er også tidkrevende. Intervjuer som blir gjennomført på arbeidsplassen til informanten eller hjemme hos informanten vil kunne bidra til at informanten åpner seg lettere (Kristoffersen m.fl., 2004). Tre av intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene, og et intervju ble gjort via Skype. Det ene intervjuet ble gjennomført i lunsjarealet for å skape en god atmosfære. Det var informantene selv som valgte intervjustedet. De andre to ble gjennomført på et

møterom på Statoilbygget i Harstad. Dette for å ha en naturlig kontekst og ikke ha noen forstyrrende elementer (Jacobsen, 2005).

Et intervju er en faglig samtale mellom to eller flere med et klart formål og en viss grad av struktur og hensikt. Bryman & Bell (2015) nevner tre former for intervju; strukturert, semi-strukturert og ustrukturert intervju. I et strukturert intervju er spørsmål ferdig formulert, og rekkefølgen fastsatt på forhånd, noe som bidrar til en lettere bearbeidelse av dataene.

Ustrukturerte intervjuer består av mer åpne spørsmål som i mindre grad er fastsatt på forhånd. Spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen. Fordelen her er at det er fleksibelt og at en ikke er bundet av intervjuguide, men slike intervjuer kan være vanskelige å gjennomføre. Mellom disse to motsetninger finner vi semi-strukturerte intervjuer som er en samtale mellom forsker og informanten, der samtalen er styrt av forskeren. Dette er et mer fleksibelt intervju enn de strukturerte, og gir gode muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål i forhold til spørsmålene i intervjuguiden. I et semi-strukturert intervju kan man også variere rekkefølgen på temaene og spørsmålene (Bryman & Bell, 2015; Jacobsen, 2005; Kristoffersen m.fl., 2004). Ut ifra fordeler og ulemper med intervjutypene har vi valgt semi-strukturert intervju. Denne intervjuformen blei mest hensiktsmessig for å få en god flyt, samt for å kunne samle inn mest mulig relevante data. Egenskapene ved semi-strukturerte var velegnet til våre formål.

### 3.3.2 Dokumentstudier

Dokumenter som rapporter, notiser, administrative dokumenter, videoer, bilder, opptak og liknende blir sett som sekundærdata (Saunders m.fl., 2012). Dokumentstudier inkluderer kvalitative og kvantitative data som i vår studie har blitt benyttet som supplement i forskningen for å bidra til datatriangulering. Altså har dokumenter i studien blitt benyttet til å supplere den informasjonen som blir hentet inn ved intervjuene. Dokumentstudier har den fordelen at den kan belyser problemstillingen ytterligere utover det man gjør av egen datagenerering. I vår studie har vi benyttet ulike dokumenter som er blitt oss gitt fra informantene, samt dokumenter, årsregnskap, pressemeldinger som har ligget på bedriftens hjemmeside. Det er også tatt i bruk medieoppslag i aviser og sosiale medier.

I slutten av hvert intervju spurte vi informantene om de hadde noen dokumenter som vi kunne få til å bruke i denne oppgaven. Vi fikk utgitt tre PowerPointdokumenter som skulle gi et innblikk i hvordan Statoil tenker på å implementere Lean i deres organisasjon. Dokumentene

gir i utgangspunktet et overblikk over hvordan Statoil på overordnet nivå skal implementere Lean.

Det er altså flere fordeler med dokumentstudier som forklart over, men også noen utfordringer. Eksempel på utfordringer er at det vil være usikkerhet rundt dataenes kvalitet, vanskelig faguttrykk, uoversiktlig, mange aktører og en annen vinkling enn vår problemstilling.

### 3.3.3 Datainnsamling

Vi utarbeidet en intervjuguide i samspill med vår veileder som var forankret i problemstilling og forskningsspørsmålene i studien. Intervjuguiden ligger i vedlegg 1. Intervjuguiden ble brukt i alle fire intervjuene og samme spørsmål ble stilt til alle informanter.

<b>Informant 1</b>	<b>57.57</b>
<b>Informant 2</b>	<b>1.53.46</b>
<b>Informant 3</b>	<b>41.25</b>
<b>Informant 4</b>	<b>52.55</b>

Det ble benyttet opptaker i intervjuene med godkjennelse fra informantene. Dette forenklet gjennomføringen av intervjuene, og gjorde at vi kunne bruke direkte sitater. Transkriberingen ble gjort rett etter intervjuene, mens intervjuet var friskt i minne. De transkriberte intervjuene ble så sent til informantene for validering. Opptakene ble slettet etter dette. Informantene virket ganske sikre i sine besvarelser på enkelte emner, mens noe ble mindre besvart. Det var også variasjon på grad av svar på de ulike spørsmålene. Dette kan trolig skyldes at vi hadde informanter som hadde ulike erfaringer, kunnskaper og yrker innenfor bedriften. Det ble også spurt om dokumenter under hvert intervju, og vi var heldige med å få nyttige dokumenter som bedriften bruker, som visste seg å være relevant for problemstillingen.

Vi valgte før intervjuene å sende ut temaoversikt og problemstillingen til informantene. Temaoversikt ble valgt fordi informantene skulle vite hva som skulle diskuteres. Det at vi ikke valgte å sende over intervjuguiden, har sammenheng med at vi ønsket ikke at svarene var forhåndsfabrikkert eller diskutert på forhånd med andre. Vi prøvde å ha en naturlig væremåte og skape en trygget i intervjusituasjonen. For å være så nøytral som mulig, ble det ikke stilt ledende spørsmål som var preget av vårt syn på temaet. Vi la fokus på oppfølgingsspørsmål,



der vi varierte antall oppfølgingsspørsmål fra intervju til intervju ut ifra kunnskapsnivå. Dette for å få informantene til å snakke fritt innenfor rammene og få intervjuet til å gå knirkefritt.

### 3.4 Analyse av data

Ved gjennomføring av dataanalysen må forskeren ta stilling til hva som betraktes som relevante data både i forhold til de intervjuer som gjøres og dokumentene som brukes (Thagaard, 2009). Det finnes ulike metoder for analyse av dataene. Tjora (2012) benytter en stegvis deduktiv induktiv måte der det arbeides i etapper fra rådata til teorier og konsepter. Jacobsen (2005) har mer en hermeneutisk framgang til dataanalyse som beskrives i de ulike fasene. Beskriv, systematisere og kategorisere, og å binde sammen data. De to siste fasene blir sett på som en innholdsanalyse. De viktigste analysemetodene ifølge Kvale (2001) er ad-hoc metoder som omhandler meningsfortetting, kategorisering av meninger, strukturering og tolkning av meninger og meningsgenerering.

Vår studie er inspirert av henholdsvis Jacobsen (2005) og Kvale (2001) sine metoder. Meningsgenerering gjennom denne ad-hoc metoden har benyttet kategorisering, systematisering, sammenbinding og en temabasert tilnærming (Kvale (2001)). Dette kan så ses mot vårt teoretiske rammeverk for denne studien. Helt konkret valgte vi i forbindelse med transkribering av intervjuene også å kategorisere utsagn i henhold til tema skissert i vårt teorikapittel. Dette ble gjort for å kunne besvare forskningsspørsmål og problemstilling på en best mulig måte ved å se informasjonen fra intervjuene opp imot hverandre. På denne måten ble tolkningen av dataene enklere, der ulikheter og likheter kom tydeligere frem. Tekstens meningsinnhold ble da essensen i analyseprosessen, og bar ikke preg av forskerens forutinntatthet (Thagaard, 2009). Vi jobbet videre med å systematisere og kategorisere dataene for å finne mønstre og sammenhenger. Vi har gjennomgått dokumentene vi fikk tilgang til gjennom intervjuene. Relevansen og viktige aspekter i dokumentene ble notert ned fortløpende.

### 3.5 Studiens kvalitet

I enhver oppgave som er forskningsrelatert skal det som forskes på ha høy reliabilitet (pålitelighet) og høy validitet (gyldighet). Dette for å sikre at konklusjonene i studien er til å stole på, samt at innsamling, generering og analyse av dataene er korrekt gjennomført og er av høy kvalitet. Tidligere forskning hevder at kriteriene reliabilitet og validitet i sin opprinnelse er laget for den kvantitative metoden (Tjora, 2012). Utfordringen er at disse to

begrepene blir mer diffuse ved den kvalitative forskningen, der det enda til dags dato er uenighet om hvordan disse skal benyttes (Seale, 1999; Thagaard, 2009; Widerberg & Bolstad, 2001).

Kvalitetskriteriene for kvalitative studier skiller seg fra de som gjelder for kvantitative studier ved at de i hovedsak ikke har som formål å foreta en statistisk generalisering (Bryman & Bell, 2015; Lincoln & Guba, 1985; Tjora, 2012). Kvalitetssikring av en studie i kvalitativ forskning måles derfor ved hjelp av andre parametere – som dog har blitt kritisert av kvantitative forskere (Seale, 1999; Yin, 2014). Guba og Lincoln (1994), Perry m.fl. (1999), Riege og Nair (1997) (gjengitt i (Riege, 2003)), samt Golafshani (2003) støtter påstanden om at flere kvalitetskriterier enn validitet og reliabilitet bør brukes i casestudier.

På midten av 1980 tallet videreutviklet Lincoln og Guba (1985) reliabilitet og validitetsbegrepene i kvalitativ metode. «Trustworthiness og authenticity» var begreper de mente skulle erstatte reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning. «Trustworthiness» ble delt inn i fire. Troverdighet (credibility), overførbarhet (transferability), pålitelighet (dependability) og bekreftbarhet (confirmability) (Guba & Lincoln, 1994; Riege, 2003; Thagaard, 2009; Yin, 2014). Troverdighet skulle erstatte intern validitet, overførbarhet skulle erstatte ekstern validitet, pålitelighet skulle erstatte reliabilitet og bekreftbarhet skulle erstatte objektivitet (Bryman & Bell, 2015, s. 400). I vår studie blir disse kvalitetskriteriene brukt.

### 3.5.1 Troverdighet

Troverdighet er knyttet opp til om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte. Med dette menes om det er tilstrekkelig tillit til resultatene og funnene som er gjort, og om disse er sanne. For å etablere troverdighet til funnene som blir gjort, skal studien utføres i henhold til god praksis, og resultatene bør diskuteres med informantene for å se om forskeren har forstått og fortolket funnene på en riktig måte (Bryman & Bell, 2015; Riege, 2003; Thagaard, 2009). Det er viktig å nevne at forskeren har en mye større rolle i forskningsprosessen i kvalitativ metode sammenlignet med kvantitativ metode. Beskrivelsen av caset og bedrift kan bidra til å styrke troverdigheten i oppgaven (Jacobsen, 2005). Dette er noe vi gjør i kapittel 4 der vi setter lesere inn i caset og bedriftens omgivelser.

Vi benyttet opptager under intervjuene med godkjennelse av informantene. Bruk av slik opptager kan ifølge Bryman og Bell (2015); Tjora (2012), medføre at informantene kan begrense seg når intervjuer blir tatt opp. Vi vil ikke si at opptager hadde noe innvirkning, og

det ble svart ærlig og godt fra informantene. Opptageren virket som glemt når vi kom utover i intervjuet. Det ble også notert noe underveis, der disse notatene ble renskrevet i etterkant, men hovedsakelig var notater gjort ut ifra lydopptak. Dette for å være mer med i intervjuet og få mer informasjon ut av informantene. Det at intervjuet fløt godt og at lydopptaker ble glemt, medførte at intervjuobjektene åpnet seg mer og ga utfyllende svar. Troverdigheten til dataene øker også når en snakker mer åpent og detaljert og ikke holder igjen informasjon. For å øke troverdigheten har datatriangulering gjennom flere metoder blitt anvendt. Triangulering kan ifølge Lincoln og Guba (1985) føre til økt sannsynlighet for at forskningen bærer preg av troverdighet og bekreftbare data. Vi har brukt intervjuer og dokumentanalyse

### 3.5.2 Overførbarhet

Overførbarhet kan forklares med tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse også kan gjelde i andre sammenhenger – altså om den teoretiske forståelsen har gyldighet utover den enkelte studien. Det er ikke alltid overførbarhet er et mål; noen studier er rent deskriptive. Framfor å fokusere på overførbarhet oppfordres kvalitative forskere å produsere tykke beskrivelser (Bryman & Bell, 2015; Riege, 2003; Thagaard, 2009).

Overførbarhet skal være med på å styrke eller svekke tidligere teori (Bryman & Bell 2015). Den kvalitative metoden legger ikke vekt på statistisk generalisering som tidligere nevnt i oppgaven, men studiens funn (Yin, 2003).

Vår kvalitative studie går i dybden der vi studerer kombinasjonen av Lean og BB gjennom å benytte Statoil Harstad som case. Vår studie kan neppe overføres til å gjelde alle bedrifter, men kan gi forklaring og mer innsikt i hvordan kombinasjonen fungerer i praksis. Studien kan altså bidra til mer kunnskap rundt temaet kombinasjon av styringssystemer. Vi kan argumentere for at funn til en viss grad kan bidra til analytisk generalisering.

### 3.5.3 Pålitelighet

Pålitelighet dreier seg om hvorvidt det innsamlede datamaterialet kan stoles på i en studie. For å styrke påliteligheten kan forskeren gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, gjerne gjennom en casebeskrivelse og en fremstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen (Kristoffersen m.fl., 2004). Lincoln og Guba (1985) argumenterer for at det kan være hensiktsmessig at forskeren har en revisjonstilnærming. Ved en slik tilnærming operer forskeren som en revisor for å se i hvilken grad forskningen blir fulgt opp som den skal. Pålitelighet er også et viktig kriterium for å oppnå «trustworthiness». Det blir

argumenter av Lincoln og Guba (1985) at formålet ved påliteligheten må være at en gjør tiltak for å sikre at dersom en annen forsker gjennomfører eksakt samme studie med de samme metodene skal det resultere i samme funn og konklusjoner. Altså at en minimerer feilkilder og skjevheter (Yin, 2003).

Vår studie gir en detaljert beskrivelse av casebedriften og metodekapittelet gir en god beskrivelse av hvordan vi har gått frem ved innsamling av data og hvilke metoder som benyttes. Her drøftes hvilke valg som er tatt, og hvorfor vi har tatt disse valgene.

Utvalgsstrategiene og hvordan vi har kategorisert i forbindelse med analysearbeidet er også blitt diskutert. Dette bidrar til å øke påliteligheten i vår oppgave. Påliteligheten til vår studie økes også gjennom at vi har et godt utvalg av informanter, med forskjellig bakgrunn, kunnskap og forståelse som kommer med ulike synsvinkler rundt temaene.

#### 3.5.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet går ut på å sikre at en undersøker det en hadde til hensikt å undersøke. Bekreftbarhet kan sikres gjennom å gi direkte og gjentatte erklæringer som kan ha påvirkning på hvor forskningens funn stammer fra (Bryman & Bell, 2015; Riege, 2003).

Vår studie begynner med et strategisk utvalg av vår første informant. Informantene representerer ulik alder og ulik jobblengde i bedriften. Dette ansees som en styrke i oppgaven. Vi benyttet også muligheten i intervjuene til å stille nødvendige bekreftende spørsmål om vi hadde forstått dem riktig for å sikre bekræftbarhet gjennom gjentatte erklæringer (Busch, 2014; Tjora, 2012). Intervjuene ble i etterkant sendt til informantene for validering, som igjen styrker dataene og bekræftbarheten. Dette gjør at vi kan bruke direkte sitater fra våre informanter og kan gjøre tolkningen mer troverdig.

#### 3.6 Etiske avveininger

De fleste etiske dilemmaene er knyttet opp mot intervjuene som er gjennomført og går på å ivareta integriteten til personene som en studerer. Etikk kan ses på som hva som er rett og galt gjennom det greske ordet etos. Forskningsetikk går ut på akkurat dette med hva som er rett og galt i innhenting av data. Det er tre ulike typer moralthensyn som en må ta hensyn til; Egen adferd som kan ses på som fusk, intervjuobjektens hensynstagnning, samt det overordnede samfunnsmessige ansvaret (Askheim & Grenness, 2008).

Forskerrollen ble tatt seriøst av oss der vi prøvde å opptre upartisk, og ikke la vårt syn om saken prege og påvirke studien. Prosjektet ble i desember måned meldt inn til Personvernombudet slik at vi fikk gjennomført intervjuene rett på nyåret. Intervjuobjektene ble kalt informant 1,2,3 og 4. I alle intervjuer har vi innhentet informert samtykke til å være med i studien, og dataene er behandlet konfidensielt og er anonymisert (Kristoffersen m.fl., 2004). Lydbandene ble i ettertid slettet slik at dette ikke skulle kunne bli misbrukt i framtiden.

## 4 CASEBESKRIVELSE

I dette kapitlet skal vi beskrive bedriften Statoil Harstad, som er hovedkontoret for Statoil i Nord Norge. Vi beskriver endringene Statoil og avdelingen i Harstad har vært igjennom og bakgrunnen for disse. Med dette mener vi bedriftens situasjon, ståsted og implementeringsfase av styringssystemet Lean. Informasjonen er hentet fra Statoils håndbok, Statoils lokale nettsider og andre dokumenter.

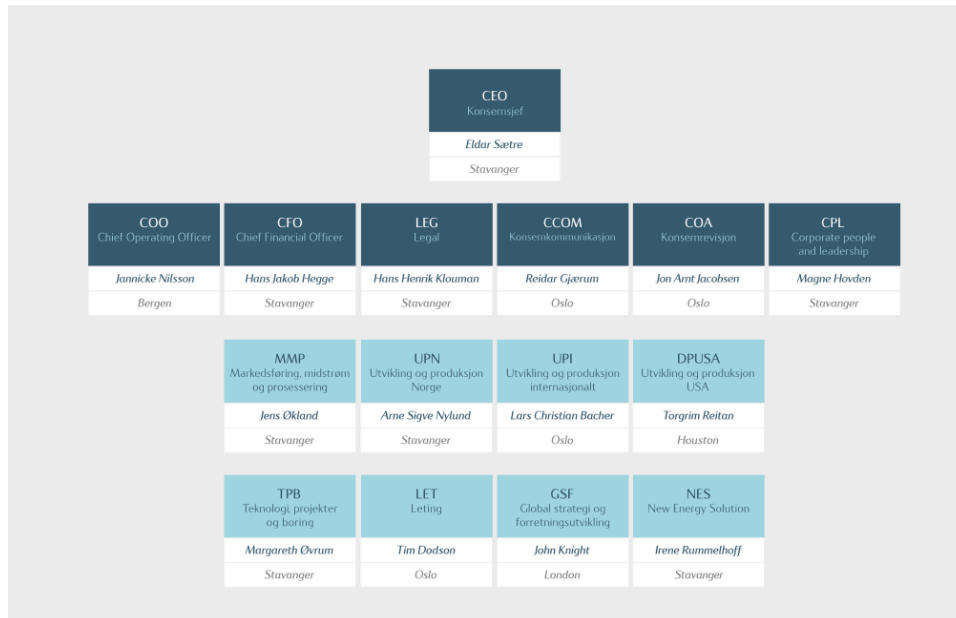
### 4.1 Virksomhetsanalyse av Statoil

Statoil er et statlig firma som ble etablert av den norske stat i 1972 for å drive oljevirksomheten i Norge. I dag er Statoil et internasjonalt selskap med over 20 500 ansatte som opererer i mer enn 30 land (Statoil, 2018). Hovedsakelig er fokuset til Statoil på oppstrøms olje- og gassvirksomhet. Hovedaktivitetene foregår på Norsk sokkel der virksomheten omfatter gassvirksomhet, råoljemottak, raffinering, samt metanolproduksjon. Hovedkvarteret til Statoil ligger i Stavanger, og bedriften er på Oslo Børs samt New York-børsen. I dag er den norske stat hovedaksjonær i firmaet med hele 67% (Statoil, 2018). De mest sentrale verdiene i Statoil er; åpen, samarbeid, modig og omtenkssom. Statoil hadde i 2016 et negativt resultat på 2,9 milliarder USD grunnet lave priser i bransjen. "I lys av dette er det oppmuntrende å se hvor godt selskapet har levert på forbedringsprogrammet og at driften fortsatt er solid. Statoil er nå godt posisjonert for fremtiden (Statoil, 2016, s. 7). 2017 har vært et godt år for Statoil både operasjonelt og finansielt, og har sett signifikante og positive effekter på forbedringsprogrammet som er blitt gjort (Statoil, 2017). Resultatet i 2017 ble på hele 13,8 milliarder USD.

Equinor er det nye navnet som ble annonsert i 2018 og skal være et nytt kapittel på bedriftens reise. Equinor begrunner å endre navnet sitt følgende: "*Noen forandringer er så store at de forandrer alt. Endringer som krever at vi finner en ny balanse. Når vi nå går fra å være et olje- og gass-selskap til å bli et bredt energiselskap er det naturlig at vi òg endrer navnet vårt.*" (Equinor, 2018). Vi kan se av dette sitatet at Statoil planlegger å gjennomgå store endringer, som begrunnes å være store grunner for å endre sitt navn til Equinor. Denne navndringen tredde i kraft 16 mai 2018, derav er oppgaven vår beskrevet som Statoil og ikke Equinor.

## Organisasjonskart

Statoil har en matriseorganisasjon, der man på tvers er inndelt i prosesser med ulike prosjektledere eller prosessansvarlige. Organisasjonskartet viser at Statoil består av åtte forretningsområder, stabs og støttefunksjoner samt konsernledelsen.



Figur 2: Organisasjonskart (Statoil, 2018)

Statoil har hatt sitt kontor i Harstad fra 1976. I 2016 ble kontorfasilitetene oppgradert og utvidet med et eget bygg nærmere sentrum av Harstad. I dag er det 283 ansatte som jobber i Statoil Harstad, og med mange spennende nye prosjekter og oljefelt er utsiktene gode, til tross for en volatil oljepris.

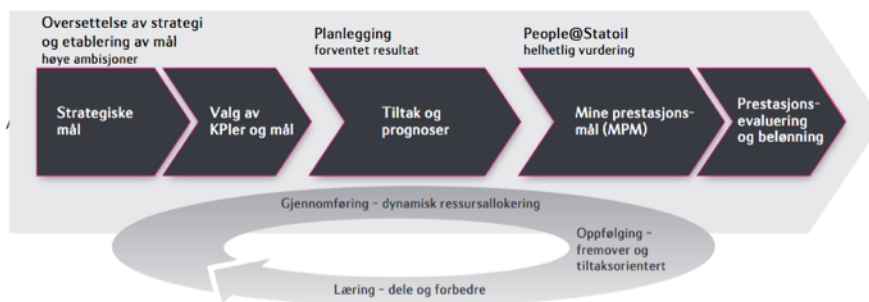
Virksomheten i Harstad arbeider innenfor flere områder. En kan nevne leting, drift og teknologi til miljø, som er en bred sammensetning av ulike arbeidsoppgaver. Økonomiavdelingen i Harstad består hovedsakelig av flere kontrollere som vurderer de ulike prosjektene i Nord Norge. Mye arbeid er outsourcet, som foreksempel regnskap og lønn, og blir overordnet styrt av ansatte på hovedkontoret i Stavanger. Statoil Harstad kan ikke direkte ses på som en helhet der alle styres likt, da ansatte fra forskjellige prosjekter i Nord-Norge har et av sine kontor i Statoil Harstad. Det er ulike prosjekter og arbeidssteder i Drift nord. Vi kan nevne Snehvit og Norne, de ulike landanleggene, samt at anleggene til sjøs styres enkeltvis, og ikke felles i Harstadkontoret.

#### 4.1.1 Styringssystemet Ambisjon til handling

Innføringen av BB i Statoil startet i 2005, da selskapet for alvor forkastet de tradisjonelle budsjetteringsprosessene. Med dette ble Statoils integrerte ledelses- og styringsprosess, Ambisjon til handling/Ambition to action oppstartet. Beslutningen om å innføre denne nye filosofien var et resultat av erkjennelsen om at verden endrer seg stadig raskere, at organisasjonen består av mennesker med mye kunnskap og kompetanse, og at nytteverdien av det tradisjonelle budsjettet var lavere enn kostnadene det medførte.

Ambisjon til handling ble etablert og fulgt opp i Management Information System (MIS), og har som formål å oversette ambisjoner og strategier til strategiske mål, prestasjonsindikatorer, tiltak og mål på gruppe- eller individnivå; skape et dynamisk og fleksibelt rammeverk for å utføre oppgaver, og; å følge Statoils verdier og prinsipper for mennesker og lederskap. Ambisjon til handling balanserer felles strategisk retning og felles arbeidsprosesser med nødvendig lokalt handlingsrom og forretningsansvar (Statoil, 2016b).

Mens det tradisjonelle budsjettet benytter prognoser og ressurstildeling som en prosess, deler Ambisjon til handling dette inn i tre prosesser; mål, prognoser og ressursallokering. Dette gjør at Statoil kan forbedre hver enkelt prosess (Bogsnes, 2012).



Figur 3 Ambisjon til handling (Bogsnes, 2012).



## 5 PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN

I dette kapitlet skal vi presenterer de empiriske funnene fra vår studie.

### 5.1 BB anvendelse, styringsgrad, styrker og svakheter

Under intervjuene ble samtlige informanter spurt om henholdsvis anvendelsen av BB, hvilken tilnærming til styring som blei praktisert, samt å nevne styrker og utfordringer med BB.

Gjennom intervjuene fikk vi frem informantenes synspunkter, fortolkninger og opplevelser.

Når det kommer til BB sin begynnelse i Statoil Harstad var det en ganske likhet i svarene der informant 3 sier: *"Det starta i 2006, da var jo BB implementert som en del av virksomhetsstyringen i Statoil. Det regner jeg med gjaldt Harstad også"*. Informant 2 presiserte: *"Alle begynte samtidig, ikke noe forskjell på det"*.

Ser vi på ansvaret og anvendelsen av BB ved Statoil Harstad, så forteller informant 1 at: *"BB ikke er særskilt for Harstadkontoret. Det er mange deler her som leting, drift, teknologimiljø. Bredt sammensatt. Ingen på kontoret som har ansvaret, men det er på konsernnivå som har ansvaret"*. Dette forteller oss at BB ikke er et noe som blir aktiv brukt av de ansatte, og at tilnærmingen til styring muligens blir styrt noe top-down.

Når det kommer til i hvilken grad BB kan ses på som top-down, eller bottom-up prosess, sier informant 1 at: *"Det er det som er grunntanken på en måte at det ikke skal være ovenfra og ned ... Grunntanken er å tilgi midler til de som tener det"*. Det nevnes av informant 3 at: *"Jeg tror det er et mer brukt ledelsesverktøy enn å mobilisere hele organisasjonen"*.

Det blir videre kommentert om anvendelsen, grunnprinsippene og hvordan styringssystemet fungerer. Her svarer informant 1 at: *"Styringssystemet BB fungerer veldig bra med de ulike dimensjonene ... Grunnprinsippet er å skape engasjement rundt det hele for å utnytte hele organisasjonen, og bruke kraften i organisasjonen"*. Derimot har informant 3 en annen oppfatning av hvordan det fungerer: *"Jeg drar litt på det. Noe er bra og noe er svakere. Jeg synes det har egentlig kjennetegnet alle avdelingene jeg har jobbet på i Statoil på de ulike kontorlokasjonene. Det handler om personlighetene i ledergruppene og drivkraften hos lederne mer en kontorlokasjonen."*

Informant 2 har en litt annen oppfatning enn informant 3 og sier: *"BB fungerer her. Blitt så vant med det og sparer oss for så mye arbeid med å detaljert budsjettere på forhånd som vi*

vet er feil allikevel. Bommer jo uansett". Informanten viser videre frem et godt bilde på anvendelsen og utfordringer med BB filosofien rettet mot ansattes hverdag: "Hvis vi setter et strikk-mål. Du sier til meg at jeg kan redusere med 1 million, så setter vi et strikk-mål til 1,5 million. Utfordringen er å få folk komfortable med det. Indikatoren er rød, du kommer ikke til å levere på det, og ingen som forventer det heller. Kommer ikke å levere på det, det er et strikk-mål. Som en idrettsutøver at du tar 100m på 10 sekunder, så sier du at vi skal ha som mål 9,5. Eller 9. Du vet du ikke klarer det, men sier du 10, klarer du aldri bedre en 10. Sånn tenker vi". Det nevnes også av informant 2 at: *Alle har BB i bunn fordi vi ikke tenker over det lenger. Du får beskjed om å komme med en «forecast». Det er BB, så har du en «target». Så blir du spurt hvordan du har tenkt å komme deg ned til «target»*". Altså ser det ut som BB ligger i bunn, men at det ikke blir fullt ut anvendt. Hovedfokus forklares det er på «forecast» og «target setting», som vil si prognose og målsetting.

På spørsmål om utfordringer med BB og hvordan man overkommer dem, sier informant 2 at: "Utfordringen er i at når en setter et måltall har de fleste en tendens til å komme med en prognose og så bygger man det opp og ser om vi er langt unna måltallene og ofte er vi det ... Den store utfordringen med BB er at de fleste fortsatt har oppfatningen av at en skal bruke, la oss si 10 millioner, da har jeg ikke lov å bruke mer enn det. Det gjør at en tar høyde for mye ukjent". Risikostyringen blir nevnt av alle parter som en ny faktor og vises godt av informant 1 som sier at den nye endringen til tidligere styringssystemet Ambisjon til handling er at en: "Nå har det vært revitalisert i hele selskapet dette med Ambisjon til handling. Det kjøres bredt ut. De tre bestanddeler, altså at man inkluderer risk, opp mot personlige mål og at vi har digitale løsninger". Informant 1 ser ikke noen utfordringer knyttet mot BB. Informant 1 forklarer det ved at: "Grunntanken er å gi midler til de som tenger det, så ikke noe ovenfra og ned. Gi midler til prosjekt avhengig av budsjett. Nå har de revitalisert Ambisjon til handling og inkludert **risk**. En ny del av bildet". En annen utfordring og løsning kommer frem av informant 2: "Vi har et utdanningsbehov for å skjønne de økonomiske prinsippene og skjønne hva som driver kostnadene".

Det finnes mange styrker og noen utfordringer ved BB. Informant 1 nevner dette med at: "Fordeler kan være en helhetlig tilnærming, vi styrer ikke etter et perspektiv som finans, men alle parameterne. Det er jo den største styrken. Så er det dette med å engasjere organisasjonen". Informant 2 nevner en annen kjent fordel: "Det er at du bruker energi der det er mest verdiskapende å bruke den. At du ikke bruker mye tid å se i bakspeilet, men

*skjønne og skape forståelse. Heller tenke framover for å se på hva som jeg kan gjøre for å unngå kostnader". Det samme nevnes av informant 3, som nevner i tillegg en fordel og en utfordring med BB: "Skal også få en større fleksibilitet og et delegert mandat. Informant 4 så følgende fordel med BB: "Det som er bra at det er transparent, at du kan gå å se på alle områdene av alle avdelingene i hele Statoil og se hva folk jobber med." Det nevnes også av informant 2 at strikksmål og risikostyring bidrar som en styrke i Ambisjon til handling til å: "redusere sin contingency (sikkerhetsmargin, mentalitet)".*

Når det spørres om utfordringer eller svakheter med BB, nevnes det av informant 2:

*"Svakhetene er at en mister detaljkunnskap når man ikke jobber aktivt med å beholde det selv. Jeg synes at overgangen var stor fra å jobbe med detaljerte regneark, til det å jobbe på et mer overordnet nivå. Det var en lang periode der jeg på bakrommet jobbet med en Excel-fil. Jeg klarte ikke å ha en mening om de store tingene uten å ha detaljkunnskapen her. Over tid gikk det bra da - en gradvis overgang". Det blir også nevnt av flere av informantene, her representert med et sitat fra informant 1: "At oljeprisen falt mye og nye flaskehalsar oppstår som kapitalrestriksjoner. Her er det både fordeler med BB, men også utfordringer". Vi ser altså at det er utfordringer med å gi helt slipp på budsjettet, og at oljeprisens svingninger skaper utfordringer i styringen. Informant 4 stilte seg kritisk til bruken av verktøyene med BB og sier følgende: "Det som er svakheten er verktøyene, og de er helt håpløse å bruke. Det er ikke visuelt, det er ikke brukervennlig, det er ikke fleksibelt heller."*

Oppsummert ligger BB i bunn for Statoil Harstad, men blir ikke aktivt brukt i hele bedriften. Det nevnes at BB blir brukt for å være transparent, slik at alle kan se hva de jobber med. Prinsippene og filosofien blir anvendt i en viss grad, men det kan tyde på at folk ikke tenker over at de bruker BB lengre. BB er mer et ledelsesverktøy utad, men blir ikke anvendt mye i mobilisering av hele bedriften. Vi ser at det kan variere fra grunntanken at det skal være bottom-up styring. Det kommer frem av informantene 2 og 4 at verktøyene i BB er den største svakheten, gjennom at de oppleves som håpløse å bruke. Utfordringen som kommer frem er at en skal gi ressurser til de som trenger dem, men det kan se ut som ved BB, at en tar høyde for feil og spør om mer ressurser enn det som trengs. Risiko har kommet inn i bildet som en del av Lean og blir mye omtalt i intervjuene som en ekstra faktor ved siden av BB. Ambisjon til handling som er Statoils tilpassede styringssystem for BB er nå blitt revitalisert. Det viser seg å være et utdanningsbehov for å forstå kostnadene over hele linjen. Det skal også nevnes at informantene beskriver at en mister detaljkunnskapen gjennom BB og at det

fortsatt er vanskelig å gi slipp på budsjettet. Noen av fordelene som kommer frem med BB er at styringssystemet sparer tid og arbeid. Bruk av strikksmål, og den nye risikomodellen som blir anvendt inn i Ambisjon til handling eller BB, skal kunne bidra til at ansatte ifølge informant 2 kan kunne: "*reducere sin contengency (sikkerhetsmargin, mentalitet)*". En annen fordel som nevnes er at en blir mer fremtidsrettet med BB.

## 5.2 Lean

### 5.2.1 Bakgrunn for implementering

Når det gjelder hvorfor Lean ble implementert i Statoil samt hvem som besluttet dette, svarer Informant 1 følgende: "*(Ledelsen) Startet LEAN litt på grunn av fall i oljepris over lengre tid, som er en gjennomgripende endring i bransjen, så i forhold til kostnadsnivå og andre faktorer, så må vi engasjere flere problemløser i organisasjonen*". Dette støttes også opp av en PowerPoint som vi mottok fra Statoil Harstad, som viser til at grunntanken med implementeringen av Lean kom som et svar på fall i oljepris. Det viser seg at informant 3 i utgangspunktet har samme grunnleggende syn, men velger å ordlegge seg slik: "*Jeg tror det handler om et behov for industrialisering av vår bransje. At vi har hatt for mye skreddersøm på hver institusjon, hvert kontor. Vi har vært for ulike på tvers i selskapet. Jeg tror det startet der med at vi har et behov for standardisering og gjøre ting likt*". Informant 2 hadde flere synspunkt på hvorfor Lean ble implementert i Statoil og sier følgende: "*Det handler først og fremst om å igangsette organisasjonen helt ut til å forstå hva den enkelte kan gjøre for å sørge for at vi når våre mål. Lean er ikke et mål i seg selv, vi selger ikke Lean, vi selger olje og gass. Så der har vi forretningsmessig mål, produsere et visst antall fat olje. Vi skal utnytte det enkelte feltet etter avtale med den norske stat. Vi har kostnads mål, bli billigere og mer effektiv. Dette er mål uavhengig om vi bruker Lean eller ikke*".

Det ble spurt hva Lean kan bidra med og informant 4 nevner at: "*Ganske mye forhåpentligvis. Vi ser når vi jobber med Lean at du får både effekt i engasjement hos de ansatte slik at du får lavere sykefravær, lavere kostnader, økt inntjening, får positiv effekt på alle partene - og arbeidsmiljø*". Videre sier informant 2: "*Jeg tror Lean er nødvendig fordi at i en «command og control» organisasjon som vi var før. Vi er ikke i mål med Lean på noen vis, og vil nok ikke være det på noen år heller, så er det sånn at hvis du overlater til lederne at de skal bestemme hva vi trenger å gjøre for å nå våre mål, så blir du svak. Da har du ikke kraft nok. Lederne og ingeniørene på land, de må ta de store stegene. Hvis det bare er lederne som*

*bestemmer, så blir det for få forbedringer, og vi vil ikke få med alle små forbedringer. Så derfor må hele organisasjonen bidra til forbedring."* Dette viser at lederne bør delegeres ansvaret nedover i bedriften og er i samsvar med Lean som ønsker kontinuerlig forbedring og at alle i bedriften søker å oppnå dette.

### 5.2.2 Kommunikasjonen i Statoil

Vi spurte videre våre informanter om Statoil Harstad kunne dra fordel av at Statoil på overordnet nivå har implementert Lean tidligere. Informant 1 mener følgende: *"Usikker om Lean begynte først i Harstad.* Informant 3 hadde ikke kjennskap til hvordan Harstad lå an i forhold til implementering av Lean sammenlignet med resten av organisasjonen. Informant 2 viste seg å være delvis enig med informant 1 angående hvor tidlig Statoil Harstad er angående implementering av Lean, og sa følgende: *"Det var ikke den første avdelingen. Det var MMP, brannanleggene våre, men vi var den første enheten i Drift og produksjon Norge på land."*

### 5.2.3 Kundefokus

På spørsmål om informantene tror at kundefokuset i Statoil Harstad ville øke med implementeringen av Lean, sa informant 1 følgende: *"Statoil som avdeling Harstad har få eller ingen eksterne kunder, alle er interne kunder. Alle produkter selges internt, ingen eksternt. Fokus på verdikjede, internt på kunder."* I dette tilfellet ser vi også at Statoil Harstad står ovenfor å bare ha interne kunder. Informant 2 forklarer dette litt dypere: *"I motsetning til Toyota og andre bedrifter som driver med Lean og produksjon av ting, så jobber vi i prosessindustrien, så det er litt annerledes. Fordi det er sånn at når vi får opp et fat olje så er det ingen her på huset som aner hvem som kjøper det fatet. Ingen forhold til kunden. Kunden er en kunde til råvarebørsen i Rotterdam. Veldig abstrakt for oss. Vi bruker mye tid på å se hvem kunden er i de ulike prosessen "våre".* Informant 2 trodde likevel at Lean muligens bevisstgjorde Statoil Harstad mer på verdien av å fokusere på kunder, og at de har blitt flinkere til å finne ut hvordan de bedre kan dekke kundens behov. Informant 3 er også enig i at kundefokuset har økt i bedriften og svarer kort: *"Jeg tror det er en dreining mot at man skal sette kundene i fokus. også er det en reise."* Informant 4 nevner at når en tenker kunde, så tenker en på sluttkunde og hva som gir verdi for sluttbrukeren. Informant 4 beskriver følgende: *"Det har vi fokus på... Vi prøver og vi har introdusert kunden og kundens stemme. Det er klart at når en tenker kunde, så tenker en slutt-kunde, de som mottar olje og gass. Det er det vi har prøvd å gjøre i Leanavdelingen vår da"*.

#### 5.2.4 Styrker og svakheter ved å implementere Lean

Vi spurte alle informantene om hvorfor Lean er et godt styringssystem samt styrker og utfordringer med Lean. Det var varierende kunnskap blant informantene. Informant 4 beskriver en del av fordelene med opplæring og ressurser slik: ”*Styrken som jeg vil si er investering som blir gjort, vi har investert mye i opplæring og ressurser. Det er kanskje en suksessfaktor. Absolutt!*”. Svakheterne som informant 4 ser er rettet mot: ”*Vi ikke har fått involvert konsernledelsen. De har ikke skjont det helt selv, så det går i utakt i organisasjonen. De som er lengre ned har skjont mer enn de som sitter på toppen. Da har en mismatch i både kommunikasjonen og forventninger og bestillinger. Det er kanskje den største svakheten*”. Svakheterne over som nevnes av informant 4 gjennom å :”*Få tilgang til konsernledelsen... litt av deres tid og gjenta konseptene og gi dem trening. Det må gjøres på en mer systematisk måte*”

Et spørsmål det var noe varierende svar på var om Lean ble sett på som en filosofi eller verktøy. Informant 4, men også 3, mener at det er for mye fokus på Lean som verktøy, og mindre som en filosofi og styringssystem. Informant 4 sier at: ”*Det har vært alt for mye fokus på verktøyene, dessverre*”. Videre sier informant 4:”*Da var det det som ble fokus istedenfor å tenke mer på det som en filosofi som du sier. Det gjør at folk ikke helt har skjont hva det går i, de henger seg veldig opp i verktøy, sliter med å se hva som er bak og hva de kan få ut av det. Ser bare på verktøy*”. Både informant 4 og 3 nevnte det som sies av informant 4 her; ”*De venter da på at det går over og venter på noe nytt*”. Dette betyr at de ansatte har opplevd at styringssystemene kommer og går og at det er usikkerhetsmomenter om de skal støtte og involvere seg i det nye styringssystemet og verktøyene som frontes. Siden de kan ha en formening om at det kommer til å komme nye styringssystemer og metoder og at Lean muligens forsvinner.

#### 5.2.5 Hvilke endringer vil implementering av Lean medføre?

Et spørsmål som ga variasjon i svarene til våre informanter handler om hva som kunne endres i Statoil Harstad med å implementere Lean, og om de ansatte har vært med på å diskutere denne prosessen. Dette ga rom for utdypende svar fra alle informantene. Informant 1 mente følgende kunne endres ved å implementere Lean: ”*Mer presis i problemstillingen, finne rotårsaken til problemene, og at man klarer å jobbe med forbedringer, og skape flyt i organisasjonen*”. Informant 1 sier videre: ”*Stor organisasjon, mange grensesnitt, veldig viktig å skape den flyten, samt ha felles verktøy for å skape den flyten som for eksempel A3,*

som brukes kommunikasjonsmessig i selskapet". Når det kommer til bruken av A3, viser dataene våre at informantene er uenige om viktigheten. Informant 2 har følgende syn på hvordan Lean kan endre Statoil Harstad: *"Helt ny operasjonsmodell. Helt ny måte å tenke på. Men bare det med å bestemme seg for at man skal sette utførende i sentrum, det er dette som skal i fokus. Det er lett å si og høres veldig bra ut, men vanskelig å utføre i praksis. Det betyr veldig mange ting. Det betyr at en leder skal være mer opptatt av om du har forstått rotårsaken, enn at han skal være opptatt av om du fikser problemer. For da risikerer man at leder innfører endring og ikke forbedring. Det handler om at vi i stabsfunksjonen eller HMS ikke sitter på bakrommet og finner på lure ting."* Sitatet viser at endring ikke nødvendigvis forbedrer bedriften. Informant 2 og informant 1 var enig i at å forstå de bakenforliggende årsakene er kritisk for å kunne implementere Lean på en vellykket måte i Statoil Harstad. Informant 3 hadde et mer generelt syn på hvordan Lean kan endre Statoil Harstad og sier følgende: *"Jeg opplever at det er mulighet å påvirke og mulighet å tolke, og at hele selskapet er i en modningsreise på Lean. Det er en del ting som kommer ovenfra, men jeg opplever at det er en veldig sterk lokal forankring til både teori og utøvelse av handling."* Informant 4 nevner at ved å implementere Lean vil en: *"Få en kontinuerlig forbedringskultur, folk tenker hele tiden på forbedring, men nå på en mye mer systematisk måte."* Forståelsen for bakenforliggende årsaker ble nevnt av alle parter og nevnes som en viktig ny faktor i Leanimplementeringen, samt dette med kundefokus for å unngå sløsing. Kontinuerlig forbedringskultur som drives av de ansatte ble også vektlagt i alle intervjuer.

#### 5.2.6 Sløsing og involvering av ansatte

Når det kommer til hvilken grad de ansatte har vært med å diskutere implementeringen av Lean, så er det generelt ganske stor enighet blant informantene. Informant 1 sier følgende: *"Lean skal treffe alle i bedriften. Tror ikke Statoil ville lykkes med Leanimplementering uten at alle ansatte er involvert. I enkelte tilfeller kan det være at ledelsen ikke er med. Det startet gjerne ute i organisasjonen, men senere er det også klarere for ledelsen. Etterhvert henger ledelsen ikke med, vi har startet helt ute i organisasjonen. Nå har vi fått fart på toppledelsen."* Sitatet viser at ledelsen oppleves å være for lite involvert i prosessene. Informant 2 viser seg å være delvis enig, men har sin egen vri på hvordan informantene mener de involveres og sier følgende: *"De ansatte skal få si det de mener og ytre seg, men det vil ikke nødvendigvis si at de bestemmer. Vi skal ikke bare involvere, men vi gir ansvar til våre ansatte for å forbedre sin egen arbeidshverdag. Leder skal fortsatt hjelpe om ansatt trenger hjelp. Så lenge de ansatte*



*jobber sikkert og holder de overordnede reglene og ikke bruker mer penger enn det som er gitt, så bestemmer de egen hverdag."*

Et annet viktig element i Lean vil være fokuset på å eliminere ikke verdiskapende og unødvendige aktiviteter. Informant 1 hadde følgende å si om dette: *"Vi snakker mye om å få flyt i prosessene og kvitte oss med ting som ikke er verdiskapende for sluttproduktet."* Videre sier informant 1: *"For eksempel i et beslutningsnotat, så vil ikke dette nødvendigvis alltid bidra til å øke verdien, men det vil alltid være en kostnad."* Informant 2 har dette synspunktet til spørsmålet: *"Blandet spørsmål med flere svar som til sammen skaper helhet. Det ene er når vi går tilbake til når vi snakket om økonomi i sted. Så får vi ansvarliggjort den enkelte eier. Hva er det de skal bruke pengene sine på? og hvor mye penger har de til rådighet? hvor mye får de lov å bruke? og tilslutt hva har de tenkt å gjøre for å redusere? Det er jo en måte å runne showet på der man gir folk ansvar selv til å fikse sine egne ting. Det er det vi ønsker om alt annet også."* Informant 3 viste seg å være uenig med de andre to informantene og sier følgende: *"Jo det er jo fokus, men der er jeg mer at jeg hører Lean coach'en sier det blir mer fokus på sløsing, men det syntes har vært med meg i 10 år i Statoil. Det er ikke sånn at forbedringsarbeid er noe nytt som vi har begynt med. Vi har drevet på med forbedringsarbeid i alle år. Det har fått en ny wrapping og en ny tone, men det blir mer fokus på det? Nei!"* Informant 4 nevner at de ikke verdiskapende prosessene må ses der det er mest kritisk: *"Hver avdeling må se hvor skoen trykker"*. Det nevnes av informant 4 at: *"Hvis lederne har fokus på dette på en ukentlig basis, og belønner de som fjerner sløsing. Hvis folk kan jobbe med dette kan vi få til noe."* Sitatene viser at informantene har ulikt fokus når det gjelder hvordan Statoil skal eliminere ikke verdiskapende prosesser.

### 5.2.7 Kontinuerlig forbedring

Et spørsmål vi la vekt på i Leandelen av intervjuet var hvordan fokuset på kontinuerlig forbedring ville være ved implementering av Lean. Informant 1 mente Lean måtte være med på å skape kultur for kontinuerlig forbedring uavhengig av oljepris. Informant 2 ga oss en litt annen innsikt på hvordan kontinuerlig forbedring skapes: *"Kontinuerlig forbedring tenkes ikke på hvis Lean blir gjort rett. Det blir bare resultatet av Lean. Det man har fokus på er at man hver dag skal reflektere over hva man gjorde i dag. Resultatet av dette vil være forbedring. Når vi gir folk i mandat å jobbe med sin egen arbeidsplass hver dag og evaluere dette. Fungerer ikke endring må man gå tilbake til gammel metode, fungerer den nye metoden må det implementeres. Så Statoil sin Leanmodell bygger på Statoil sine verdier. Visuell*



*styring, flyt, og kontinuerlig forbedring på toppen. Og det gir ikke mening å snakke om kontinuerlig forbedring før de andre tingene sitter på plass."* Dette utsagnet viser at kontinuerlig forbedring oppleves som en lang prosess. Informant 3 var mer usikker på om det er Lean som vil stå for kontinuerlig forbedring og sier følgende: *"Teorien sier det skal bli større fokus. Jeg har ikke nok erfaring til å si om det er Lean eller at vi knytter mye ressurser mot forbedringsarbeid. Om du hadde kalt det Lean eller om du hadde kalt det noe annet, så hadde du kanskje fått den samme effekten. Det er kanskje det spørsmålstegnet jeg sitter litt med...det er veldig mange årsverk som byttes inn i implementering av Lean i Statoil. Du hadde fått en effekt om du hadde brukt en annen teori, men brukt like mye årsverk. Du hadde fått en effekt av det også. Det handler ikke bare om Lean men det handler om ressursene du putter inn og følger opp med å jobbe med forbedringsarbeid."* Som vi ser så stiller informant 3 seg kritisk til effekten av Lean. Informant 4 nevner at: *"Lean og kontinuerlig forbedring er samme sak for meg."* Sitatet viser at kontinuerlig forbedring har en vesentlig rolle i Lean.

Det nevnes også av dokumentstudiene vi har gjort at Lean skal forhåpentligvis endre måten å arbeide på og kulturen i bedriften. Her vil involvering fra alle ledd i bedriften være ytterst nødvendig for å suksessfullt implementere Lean i Statoil. Implementeringen skal skje gradvis, slik at alle ansatte skal ha mulighet til å lære seg endringene som Lean vil måtte medføre. Lean er en langsiktig reise og Statoils gjennomførende tilnærming fokuserer på å bygge Leans kompetanse og kapasitet i bedriften for å oppnå bærekraftige resultater. Statoil kaller dette en kapasitetsdrevet tilnærming. De tar sikte på å etablere evnen til å drive kontinuerlig forbedring over hele bedriften.

### 5.2.8 Oppsummering Lean

Oppsummert valgte Statoil å implementere Lean som et svar på en synkende pris over lengre tid på olje. Lean skal medføre kostnadsoptimalisering og maksimere effektiviteten til sine ansatte i Statoil på overordnet nivå. En av informantene forklarer at implementeringen av Lean skulle også medføre lavere sykefravær, større involvering blant sine ansatte og økt inntjening. Ut fra intervjuene fremkommer det at Statoil Harstad var en av de første med å implementere Lean i Statoil. Dette er et noe overraskende funn, siden vi i utgangspunktet forventet at Statoil Harstad skulle være senere ute med å implementere Lean, i forhold til resten av bedriften. I dette tilfellet ser vi også at Statoil Harstad står ovenfor utfordringen med å bare ha interne kunder. Likevel mente en informant at Statoil Harstad tenker mer på at det er kunder de skal tilfredsstillende når de gjennomfører sine jobber. Implementering av Lean vil også

medføre endringer for Statoil Harstad, samt Statoil på overordnet nivå. Informantene håper Lean vil endre kulturen i bedriften ved å etablere en systematisk måte å tenke på i forhold til å forbedre prosesser og bedriften. Itillegg vil de ansatte være mer effektive på å løse de ulike problemene. Det vil også være viktig for Statoil Harstad og eliminere all unødvendig sløsing og øke flyten i alle prosessene.

### 5.3 Kombinasjonen mellom Lean og BB

Gjennom intervjuene fikk vi innsikt i målet med å kombinere styringssystemene BB og Lean, hvordan dette praktiseres og fordeler og utfordringer med denne kombinasjonen.

#### 5.3.1 Målet med å kombinere BB og Lean

Informantene ga oss innsikt i hva som var målet med å kombinere BB og Lean, og hva man ønsket å oppnå med dette, samt hvorfor akkurat styringssystemene BB og Lean.

Informant 3 sier at målet med å kombinere BB og Lean er følgende: *"Må være en mer effektiv drift, og at Statoil som selskap ønsker å få mer verdi ut av driften. I bunn og grunn ute etter en bunnlinjeeffekt."* Informant 1 og 2 har en ganske lik oppfatning av kombinasjonen og målet med å kombinere BB og Lean. Informant 1 beskriver at: *"Styringssystemene her styrker hverandre ganske tydelig, og utvikler seg i selskapet. Grunnprinsippene som de prøver å få til er at de er mer faktabasert på Ambisjon til handling når vi setter ambisjoner, mer faktaorientert til nåsituasjon og ønsket situasjon. De blir mer tydeligere på dette og gapene mellom nåsituasjon og ønsket situasjon. Mer strukturert med kombineringen."* Målet med kombinasjonen og hvorfor vi startet med kombinasjonen er at dette: *"...skal redusere kostnader og bli mer effektive. Vi har våre forretningsmessige mål og det vi skal bli bedre på",* nevnes av informant 2. Informant 1 påpeker videre at: *"Utførelsen kan bli bedre med å implementere Lean kombinert med BB. Lean kan føre til bedre flyt og kan være grunnen til kombineringen. Fra å være fokuserte på sluttresultatet skal de nå fokusere på å produsere sluttresultatet effektivt."*

Det kommenteres videre av informant 1, som gjenspeiler flere av informantene, at kombinasjonen er til for å: *"...skape en kultur for kontinuerlig forbedring. Djervhet for endring i oljepris og fokus på hva som skaper verdi, mange prosesser som er tverrgående, da er det fint å ha verktøy og modeller som fungerer i lag og fungerer i selskapet. Optimaliserer aktiviteter og engasjerer organisasjonen. Alle er med å forbedre og er med å bidra."*

På spørsmål om hvorfor akkurat styringssystemene Lean og BB svarte informant 2 at: *"BB ble innført for at vi skulle bli mer effektive i økonomioppfølgingen vår for mange år siden. Og så kom Lean fordi at det man innså, motivasjonen fra ledelsen var at de selskapene som har lyktes med Leanimplementeringen sin har forbedret resultatene betraktelig. Ikke bare de økonomiske, men også på HMS og alle andre områder samtidig."* Informant 3 mente at det var flere styringssystemer i Statoil som hadde hatt sitt inntog, men forsvant fort igjen. Informant 3 kritiserte litt pengebruken og mente at så lenge det «spyttes» inn penger i ekstra personal, vil styringssystemene fungere. Spørsmålet ble besvarte slik: *"Nei si det. Konsulentbransjen har satt Lean på agendaen, derfor. Det er veldig hype nå. For 3 år siden var det scrum i IT-bransjen (scrum er et rammeverk laget for komplekse informasjonssystemer)." Flere av informantene forteller at Lean har i lengre perioder vært anvendt i produksjonen, men nå ble forsøkt anvendt i hele bedriften. Det at det blei anvendt i produksjonen var nok en medvirkende årsak til hvorfor akkurat styringssystemet Lean ble brukt i hele bedriften.*

På spørsmål om det var vurdert noen andre styringssystemer, var informant 1 usikker. De andre tre informantene hadde en formening om at toppledelsen ikke hadde sett på så mange andre styringssystemer da man valgte Lean. Informant 1 sier at: *"Lean er en veletablert filosofi som fungerer mange plasser og har fungert. Vi er opptatt av å lage Lean til vårt eget og har laget en egen styringsmodell. Denne er satt i sammenheng med BB og Ambisjon til handling som det er oversatt der."*

Når det ble spurt om hvordan styringssystemene Lean og BB fungerer i lag, svarer både informant 1 og 2 at de fungerer godt i lag og forsterker hverandre. Ordtaket: *"...fungerer som hånd i hanske"*, nevnes av informant 2. Derimot har informant 3 et annet syn her, og mener at BB og Lean ikke fungerer så godt sammen enda og sier: *"Lean og Ambisjon til handling føler jeg i dag er litt konkurrerende i selskapet. Det er også forvirrende og hvordan får en sømløst disse til å samarbeide, fungere sammen. Det er vi ikke ferdig med."*

Intervjuene viser at det blir lagt veldig fokus på at kombinasjonen har et langsiktig perspektiv. Informant 1 og 3 fremhever særskilt at Statoils øverste leder har et langsiktig fokus når det gjelder BB og Lean. Intervjuene viser også at selv om implementeringen av Lean er i en tidlig fase, begynner man å se at en kombinasjon av disse to styringssystemene gir positive effekter for Statoil. Det sies også av Informant 1 at BB og Lean har forskjell tidsperspektiv: *"Ambisjon*

*til handling [BB] har et mer langsiktig fokus, mens Lean har et kortere fokus og er mer håndfast og lettere å se. Mer et års fokus, mens Lean på prosesser i det daglige."*

På spørsmål om starttidspunkt for å kombinere BB og Lean var det mer varierende svar. Informant 1 mener at det ved Statoil Harstad startet i desember 2017. Lean og BB kombinasjonen startet så smått i 2015, mente informant 3. Leanhistorien til Statoil går helt tilbake til 2012-2013 hevder informant 2.

Ifølge informantene virker det som vanskelig å vite helt eksakt når en kombinasjon av BB og Lean startet, da forståelsen av hvert av styringssystemene og kombinasjonen, samt implementeringen har skjedd gradvis. Informant 1 påpeker at: *"Kombineringen ble mer bevisst når de så fordelene ved hvordan styringssystemene fungerer sammen. Vi visste ikke helt hvor omfattende Lean var når de begynte med det ... Det var ikke særlig fokus på sammenhengen mellom Ambisjon til handling og Lean i starten, men jeg ser nå klart at de styrker hverandre."* Informant 2 har et litt annet syn: *"Vi har ikke tatt valg om å kombinere disse to. Vi hadde BB og så skulle vi innføre Lean i tillegg. Og da har man to måter å jobbe på som man skal jobbe med. Vi ser ikke på BB som noe spesielt lengre. Bare måten vi jobber på. Ingen snakker om BB lenger. Snakker om en target/mål og at vi har fått en target og blitt enige med ledelsen om den. Dit skal vi nå, og hvordan skal vi nå det?"* Informant 2 nevner så videre: *"Ingen her på huset har tenkt tanken hvordan kan jeg kombinere Lean og BB ... Da har du to verktøy i kassen din. Det ene er BB som du slutter å tenke på, det er bare sånn det er."* Informant 2 sine svar her tyder på et mer kritisk blikk på BB, der det ligger i bunn i kultur og praksis, men ikke blir ansett som veldig styrende i driften.

Informantene 1 og 3 har en litt annen oppfatning, men setter litt perspektiv på hva som det fokuseres på. Informant 3 kommenterer: *"Jeg sitter midt oppe i kombineringen nå ja, og har mye ansvar til å få det til å fungere i Norne og Snøhvit. Få ledergruppen til å fungere. Få de to verktøyene og teoriene til å snakke sammen og hjelpe oss til å styre virksomheten."*

Informant 1 nevner at det ikke er en svakhet med BB som førte til implementeringen av Lean, men ser at styringssystemene hører godt sammen, og at grunnprinsippene henger sammen og utfyller hverandre. *"Dette med at en må være konkurransedyktige, utvikle oss og forbedre oss overordna var grunnpilaren for implementeringen - stille de rette spørsmålene om måten som kan ha store konsekvenser."* Informantene sier flere ganger at en er mer strukturert i måten å jobbe på nå etter implementeringen av Lean. Informant 4 hadde lite kjennskap til når kombinasjonen av Lean og BB startet.

Sitatene fra informantene viser at det som kan oppnås ved å kombinere BB og Lean er mer struktur, høyere effektivitet, økonomiske fordeler, bedre HMS, djervhet for endringer i et marked med volatile olje- og gasspriser. Lean har i lengre perioder vært anvendt i produksjonen, men at det nå tas ut i hele bedriften og blir tilpasset Statoil og deres modell Ambisjon til handling. Altså kan det synes som om at det lages en modell der Lean og risikofaktoren blir implementert inn i Ambisjon til handling. Det hevdes av flere informanter at det jobbes med å få de ansatte til å se fordelene med denne kombinasjonen, og informantene ser at det kan fungere. Kombinasjonen er til for å skape en kultur for kontinuerlig forbedring. Det blir nevnt at Lean er veldig moderne nå og at flere bedrifter har sett resultater av en slik styringsfilosofi. Lean har mer et dagsfokus, mens BB har mer ett års fokus og ligger i bunn. Det kan se ut som det er Lean som er det ledende styringssystemet nå. Våre informanter mener at det kan se ut som at styringssystemene Lean og BB fungerer godt sammen, men det nevnes også av informanter at styringssystemene også er litt konkurrerende i selskapet gjennom hvilke metoder og verktøy som skal bli anvendt og fokusert på. Dette kan virke forvirrende, så arbeid med å få de til å fungere sammen, må det jobbes med sier informantene.

### 5.3.2 Anvendelse av styringssystemene

I dette underkapitlet skal vi se på hvordan styringssystemene anvendes og kombineres i praksis, og se hvilke verktøy i styringssystemene som benyttes mest i driften og hva som gjøres for å oppnå en effektiv kombinasjon av BB og Lean.

På spørsmål om hvordan man konkret kombinerer BB og Lean sier informant 1 at: *"Det går mer på å bruke prinsippene i Lean inn i dimensjonene ved Ambisjon til handling. De strategiske målene bruker en A3 tankegang, men også det å få flyt i organisasjonen og aksjonene så brukes mer Leanverktøy for å få fokus på prosesser. En ser mer på verdiene og formene for sløs. Også inn mot visuell styring så er Ambisjon til handling en helhetlig visuell styring, mens Lean gjør det enda mer operasjonelt. Det er dag til dag målinger. Det er altså likhet her mellom de på visuell styring."* A3-tankegangen går igjen hos alle tre informantene. Informant 3 sier at de bruker: *"A3-tankegangen til å se nåsituasjon og ønsket situasjon ... Vi bruker A3-tankegang også i risikostyringen ... det samme til slutt på tiltaksliste og forbedringsarbeidet prøver vi å bruke A3-metodikken for å igangsette."* Informant 2 har et litt annet syn på hvordan kombinasjonen konkret foregår og sier: *"Ved å ikke tenke på det som noe spesielt. Bruker Lean-verktøyene for å bli mer presise i det vi velger å gjøre."* Informant 4 viser et eksempel vedkommende hadde i en annen bedrift og sier følgende: *"..... vi skulle*

*etablere nye Ambisjon til handling tavle nå på starten av året. Så hadde vi noen workshop for å trene dem i A3-tankegang. Å prøve å få dem til å løse på best strategisk objektiv." Videre sier informant 4: "Hva er nåsituasjonen på den [prosjektet på Lean tavlen], ikke bare hoppe til løsningen, bare en objektiv, eller en Ambisjon og hoppe til tiltak, men først hva er nåsituasjonen? Hvor vil dere være på lang sikt? Og hvor vil dere være neste år? Hva er rotårsaken for det som vil lage og danne grunnlag til de aksjonene som vi vil få gjennomført i år da?"*

På spørsmål om hvordan de arbeider med kombinasjonen i praksis svarer informantene at visuell styring og A3-tankegangen er det som brukes mye i praksis. Dette med visuell styring brukes daglig i situasjoner der en benytter Leantavler. Der de før kun hadde Ambisjon til handling, er det mer fokusert på Leantavler. Leantavler, A3-metodikken og visuell styring blir ifølge informant 1 benyttet for å: *"Få opp om det fungerer og om man er på rett vei mot målene vi har satt oss. Da bruker vi Lean mer på visuell styring på avdelingsnivå."* Informant 1 hevder at involvering er helt sentralt til å finne hovedårsaken til utfordringene. Informant 3 forteller at: *"Vi prøver å få med hele ledergruppa til å gjøre det på samme måte."* Involvering og kompetanseheving er på agendaen i bedriften og nevnes av flere av informantene som viktig for å få kunne kombinerer BB og Lean slik at de to styringssystemene fungerer i praksis.

Informant 2 påpeker at det de gjør i praksis for å få til kombinasjonen går ut på: *"Trening og kompetanseheving. Så vet vi at det er strekk i alle lag, der det er noen som er kjempegode og kommet langt på modningen av Lean. Alle har BB i bunn fordi vi ikke tenker over det lenger."* Det nevnes også av informant 2 at: *"Vi jobber ikke for å kombinere dem. Vi har hatt en måte å jobbe med økonomien vår nå i noen år. Og så har vi innført Lean i tillegg. Det handler om at Lean er et sett av verktøy for å forstå kostnadene."*

Funnene viser at kombinasjonen av BB og Lean skjer gjennom at Leanprinsippene blir brukt inn i dimensjonene i Ambisjon til handling som er Statoils styringsmodell for BB. Involvering og kompetanseheving helt fra ledere i toppen til arbeidere i produksjon er igangsatt og skal bidra til at alle gjør det på samme måte slik at kombinasjonen av styringssystemene kan fungere i praksis. Visuell styring og A3-tankegangen er de mest brukte Leanverktøyene som brukes i praksis. Disse kan brukes sammen med Leantavler og risikostyring for å se på dagens situasjon, bedriftens fremtidige situasjon, å lage og forme de strategiske målene. Det er altså Leanverktøyene som fremheves og benyttes i praksis, med spesielt stort fokus på Lean-

verktøyet A3 som utgjør taket i Leanhuset. A3-tankegangen blir brukt får å se nåsituasjon, ønsket situasjon, og sjekke de bakenforliggende årsakene, altså hva er hovedforklaringen på problemet.

### 5.3.2 Fordeler og utfordringer

Det ble også spurt om fordeler og utfordringer ved kombinasjonen. Informant 1 påpeker at styrken i en kombinasjon av BB og Lean er gjennom dybden en får ved å kombinere styringssystemene: *"Før var det bredde med alle perspektiver i BB, man var ikke så opptatt av arbeidsprosessene og hvordan man skulle oppnå disse. Nå er vi veldig tydelig på mål, mer tydelig gjennom Lean. Vi greier å engasjere en større del av organisasjonen til å bidra og engasjere seg med de rette tingene. Styrkene er altså dette gjennom dybde i Ambisjon til handling og hvordan en jobber på."* Det nevnes av informant 2 at denne kombinasjonen av styringssystemer kan se ut til å føre til bedre presisjon. Dette gjennom at en treffer bedre med måltallene. Informant 3 sier at det kan bli: *"En bedre struktur og kanskje så bruker du enda mere tid på å forstå nåsituasjonen og konteksten før du hopper i tiltaksmodus. Så det hjelper oss å bruke mer tid til å forstå rotårsaken."* Informant 4 så en annen potensiell fordel med kombinasjonen og sier følgende: *"Syntes det er kjempepositivt at A3-tankegangen integreres i Ambisjon til handling."* Dataene viser at kombinasjonen kan medføre ulike fordeler for Statoil.

Informant 1 påpeker at det er mange utfordringer i en slik stor organisasjon: *"Noen er bare opptatt av teknologi, andre kun av en del, og styringssystemene er veldig komplekse som kan føre til forvirring. Du skal ha bra disiplin for å gjennomføre på alle plan og nivåer ... Her er det mange måter en kan bruke Lean i selskapet på og gjør det klarere på. En modell her, og en modell her fungerer ikke. En kan ikke si at slik bruker vi Lean og slik bruker vi BB. Det må være overordnet slik at en kan tilpasse det, ellers har det ikke noe verdi."* Informant 3 beskriver at: *"Det blir mange ganger veldig konseptuelt, blir veldig teoretisk tilnærmet. Jeg synes kanskje. Det er like mye at jeg er umoden på Lean. Jeg synes verktøyene er vanskelig å bruke."* Informant 2 mener at den største utfordringen er at de kom under måltallet i 2016 og at en ikke kan forklare hvordan de greide det. Informant 4 ser også flere utfordringer med å kombinere disse styringssystemene og sier følgende: *"Det som er utfordringen er at verktøyet ikke er visuelt brukervennlig i det hele tatt fortsatt."* Neste utfordring som informant 4 forklarer er trolig mer omfattende: *"En annen utfordring er at folk bruker ikke de gamle verktøyene etter hensikten ... og istedenfor å adressere ned problemet [få problemet ned på*

*papir og drøftet denne utfordringen] med folk som ikke hadde skjønnet prosessen, så gikk man rett på å etablere et nytt verktøy. Og hvis folk ikke har skjønnet konseptet først, så vil de i hvert fall ikke skjønne konseptet med et nytt verktøy." Informant 4 gir også et praktisk eksempel på en utfordring de har hatt i Statoil sentralt, og sier følgende: "Det vi sliter litt med, det er at vi har prøvd å influere det som kalles sånn tavlemøter overalt med sånt kortsiktig fokus ved en side for status og resultater og en side på forbedring. Det er klart at det som går på status og resultater blir veldig lik *Ambition to action* selv om *Ambition to action* er på lang sikt. Så er det noen som har sagt at vi trenger bare *Ambisjon* til *action*, men det verktøyet der [*Lean*] legger tilrettelagt for å ivareta den forbedringsdelen."*

Informantene fikk så et spørsmål om kombinasjonen av styringssystemene på sikt kan gi merverdi til arbeidshverdagen deres og de på arbeidsplassen og på hvilken måte. Informant 3 nevner: "Håper å få en mer effektiv arbeidshverdag. At jeg får tid til å se på de viktige tingene. Om det er *Lean* eller *BB* spiller ikke noen rolle, det handler om forbedringsarbeid. Det hjelper meg å bruke tid på de viktige tingene." Informant 2 mener også det kan komme klare fordeler ut av dette ved riktig tilpasning og sier følgende: "Hvis vi kan plukke det beste fra begge og ta vekk det som ikke er så bra fra begge, så kan vi få noe dynamitt. Alltid fordeler og ulemper." Informant 1 legger vekt på at: "Hvis alle i organisasjonen greier å bli mer presis og nøyaktig på problemdefinering og målsetting og hva vi skal jobbe med, er det en stor styrke og kan bidra til at dette har større verdi."

Informantene fremhever at fordelene med kombinasjonen er at en kan få en dybde gjennom å kombinere *BB* og *Lean*, en får tydeligere mål, og engasjerer hele organisasjonen. Det kan i tillegg føre til bedre presisjon og bedre struktur og det å forstå nåtid og den fremtidige situasjonen. Utfordringene som nevnes er at styringssystemene er så komplekse at det kan føre til forvirring, og kan bli veldig konseptuelt, teoretisk tilnærmet. Teoretisk tilnærmet gjennom at bedriften ikke fullt ut klarer å bruke styringssystemet *Lean* og *BB*, men kun noen utvalgte deler. Det nevnes at en trenger mer struktur når det gjelder denne kombinasjonen. Informantene er enige om at dersom en får til en kombinasjon av *BB* og *Lean*, kan dette bidra til en mer effektiv dag med forbedringsarbeid. En stor styrke er at det kan se ut som en med kombinasjonen kan bli mer presise og nøyaktige på problemdefinering og målsetting.

### 5.3.3 Likheter og ulikheter

Et spørsmål som ble rettet til informantene var om de så noen ulikheter og likheter med *BB* og *Lean*. Informant 1 nevner: "Likheter kan være dette med at grunnprinsippet i *Ambisjon* til



*handling er at en skal skape mer engasjement og styre selv, og styre helhetlig. Her tenker jeg at med Lean, så er en mer fokusert på prosessene og enda mer hvordan en oppnår resultatet."* Informant 3 hevder at: *"Kundefokus, desentralisert og involvering. Det ligger i BB-filosofien også, men med andre ord."* Informant 2 tar utgangspunkt i BB og sier: *"Både på purpose, values, transparent, organisation, autonomy og sånt og customers, så kan en koble alt av det rett inn i Lean. Det bygger på det samme."* Informant 2 nevner også at: *"Det å være transparent er veldig viktig i Lean sammenheng for oss."*

Ulikhetene som nevnes av informant 1: *"...er mest på at man er mer strategisk ved Ambisjon til handling, og er bedre til å sette en strategisk retning, mens Lean er mer fokusert på arbeidsprosesser. Det kommer an på hvordan man vinkler det. Mange organisasjoner bruker Lean også strategisk, men Ambisjon til handling er fortsatt sterkere."* Det som skiller seg ut mellom BB og Lean ifølge informant 2 er at: *"Ved BB så prøver man å ha et fokus på ressursoptimalisering. Mest mulig effektiv ressursoptimalisering. I Lean derimot så er det sekundært. Her er det i fokus å ha god flyt i prosessene sine. Sant. Flytoptimalisering. Her kan det være noen motstridninger."* Informant 4 mener også at styringssystemene er delvis ulik og sier følgende: *"Ambisjon til handling er mer et verktøy og en prosess for å definere mål og følge dem opp. Det er ikke noe som er motsetning av Lean, men det er liksom to forskjellige ting."* Videre fortsetter informant 4 med å fortelle: *"De kan forsterke hverandre, men det er to forskjellige konsepter kan du si. For Lean handler om å jobbe med forbedring. Det er ingenting i Ambisjon til handling som hjelper deg i å jobbe med forbedring egentlig."* Her ser vi at informant 4 sier at styringsverktøyene kan forsterke hverandre, selv om informanten mener de er tildels ulike.

Informantene er klare på at det er veldig mange likheter mellom Lean og BB. Mange av prinsippene i BB kan direkte føres over i Lean, men det brukes andre ord. Det er likhet i involvering, og det blir poengtert også dette med kundefokus og desentralisering. Ulikhetene går ifølge informantene på at BB har et annet fokus på dette med ressursoptimalisering. Det nevnes også at en ulikhet er at det i Ambisjon til handling er mer strategisk fokus, mens en i Lean mer er opptatt av arbeidsprosesser. Det er også en delvis ulikhet i engasjement og selvstyre der det er mer grunnstenen i BB, mens en i Lean er fokusert på tilbakemeldingsgangen i produksjon og driftsprosesser.

## 5.4 Implementeringsutfordringer

Denne fasen legger vekt på hvordan Statoil Harstad gjennomfører implementeringen av Lean. Skal Lean erstatte BB fullstendig? eller skal disse bli sammenslått til et nytt styringssystem? Hvordan blir de ansatte involvert i denne prosessen? og har ledelsen opplevd mye motstand fra sine ansatte? Dette er noen av spørsmålene som informantene gir nærmere opplysninger om i dette delkapittelet.

### 5.4.1 Hvordan styres implementeringen av Lean?

Det første spørsmålet vi ville undersøke gikk ut på om Lean var styrt som en top-down prosess, eller om det er en bottom-up prosess. Med dette mener vi om det har vært en aktiv ledelse som har tatt alle avgjørelsene, eller om avgjørelsene har blitt gjennomført i større grad nedefra (ansatte) i bedriften. Under denne delen viser informant 1, 2 og 3 at de har litt ulike syn. Informant 1 sier følgende: *"I selskapet så er det laget en introduksjon til Lean og det er en organisasjon som har ansvaret for implementeringa av Lean. Implementeringen av Lean vil alltid være et lederansvar."* Videre forklarer informant 1 at: *"Det på toppnivå er bare for å sikre at det grunnleggende (I Lean) blir gjennomført relativt likt, ikke fordi at sånn skal man gjøre det."* I disse sitatene får vi et visst inntrykk av at ledelsen er mest til for å sikre at grunnleggende verdier blir gjennomført. Informant 2 svarte noe mer spesifikt på spørsmålet, og sier følgende: *"Vil dele det 60% top-down og 40% bottom-up."* Dette gir et inntrykk av at ledelsen fortsatt har relativt stor kontroll over sine ansatte i implementeringen. Videre sier informant 2: *"Det vi prøver å få til i begge sammenhengende er å top-down target. og top-down direction. Setter mål for det er ledelsen som bestemmer hvor vi skal. Dette er det ingen tvil om. Men de ansatte velger selv å finne måten til å komme seg dit."* Informant 3 svarte veldig kort og konsist på spørsmålet og sier følgende: *"Vi er nok stort sett toppstyrt."* Så med første delen av dette delkapittelet kan man se Statoil Harstad hovedsaklig er toppstyrt i skrivende stund. Informant 4, som holder til utenfor Harstadkontoret, besvarte spørsmålet med at: *"Lean og kontinuerlig forbedring er samme sak for meg."*

På spørsmål om Statoil Harstad kan dra fordeler av at Lean er implementert på overordnet nivå er det ulike svar fra informantene. Informant 1 sier følgende: *"Både og, men Harstad var tidlig ute med å implementere Lean. Og så er dette veldig en modningsreise. Jo mer erfaring man oppnår, jo bedre."* Videre forklarer informant 1 følgende: *"Tror andre deler av organisasjonen kan dra fordel av Statoil Harstad sine erfaringer på implementeringer. Vi har*

*bidratt mye her. Vi har vel så mye å lære av andre. Anvendelsen kan jo være forskjellig så det er mye å hente på overordnet nivå også."* Informant 2 svarte følgende: *"Igjen må vi spisse det fra Statoil Harstad til Drift Nord. Men der er vi for dårlig med å sikre rask og effektiv erfaringsdeling."* Informant 3 hadde en annen vinkling enn informant 2 på dette spørsmålet: *"Ja det gjør vi. Vi kommuniserer med andre avdelinger. Det er ikke igjen Harstad som kontor. Det er jo ikke et begrep vi bruker. Vi har jo selv avdelinger med forskjellig opplæringsplan. Så det her kan du hente læring tvers av etasjene i avdelinga. Og du kan lære av de andre i selskapet. Vi har også vært utenfor selskapet."* Når vi ser på de ulike svarene innenfor dette spørsmålet, kan vi se at informantene har ulike synspunkter og at det trolig er usikkerhet på hvor mye Statoil Harstad samarbeider med Statoil på overordnet nivå.

#### 5.4.2 Involvering og BB-prinsipper

Når det gjelder om de ansatte er involvert i implementeringsfasen av Lean, er det enighet om at de ansatte blir involvert i implementeringsprosessen. Informant 1 svarer følgende på spørsmålet: *"Ja i stor grad"*, og sier videre: *"Grunnprinsippet er å utvikle egne problemløserer som kan gjøre oss hele tiden mer effektiv som selskap. Her ligger de i Harstad godt an."* Det som trolig er litt uenighet mellom informantene er i hvilken grad de ansatte involveres. Informant 3 gir et litt annet bilde, og svarer følgende: *"Ja. Det er jo kursing, ganske strukturert utrulling av Lean, der du tar det på avdeling til avdeling med ganske strukturert plan med trening og med oppgaver underveis."* Kursing var også et tema informant 2 nevnte flere ganger i intervjuet, og satte fokus på: *"Spørs hva som menes. Men det vi har gjort er at alle ansatte på Harstadkontoret får introduksjon til Lean. Varer ca. en time. Også får de enhetene som skal implementere peke ut noen eksperter. De går på firedagers kurs. Mange har gjort dette."*

Når det gjelder BB sine tolv prinsipper, spurte vi informanter om implementeringen av Lean ville kunne påvirke disse prinsippene. Her var det igjen ulike syn blant våre informanter. Informant 1 hadde stor tro på at kundeperspektivet ville bli styrket. Informant 2 mente følgende: *"Lean tror jeg ikke vil påvirke prinsippene i det hele tatt."* Informant 3 hadde en annen vri enn de to tidligere informantene på dette spørsmålene og sa følgende: *"Det jeg ser i alle fall som kan være en stor endring, det er innen lederskap og utøvelse av lederskapet der du...Hvis du får til en hjelpekjede, istedenfor en sånn top-down styring av selskapet. Så*

*kanskje du får...ser tendenser til endret lederprofil. Av og til fungerer det, av og til fungerer det ikke. Den syntes jeg er litt interessant å se."*

### 5.4.3 Hvordan fungerer Leanimplementeringen så langt i Statoil Harstad?

Et spørsmål som alle våre informanter svarte med rimelig stor bredde var: Hvordan fungerer implementeringen av Lean så langt, og hvordan tror du at det kan fungere fremover?

Informant 1 sier følgende: *"Det har fungert bra."* Videre fortsetter informant 1: *"Jeg tror selskapet må se på de grunnleggende prinsippene for hvordan vi allokerer kapasitet i denne fasen. For å være sikker på at når man har gjennomført den grunnleggende treningen, så sitter man igjen med noe for det."* Informant 2 var i stor grad enig med informant 1 om hvordan prosessen har gått, men reflekterer over to feil som kanskje kunne vært unngått: *"Som jeg sa, så fungerer den (Implementeringen av Lean) bra. Men vi har gjort to feil. Ene er at vi startet for sent med ledelsen. Vi burde startet helt på topp. Men vi kommer veldig godt etter. Også skulle vi etter min mening gått fra verdikjede til verdikjede. Når ikke alle ledd er på samme nivå, så kan det skaffe unødvendige konflikter, for eksempel kan en person ha skrevet en A3, mens den andre ikke har hørt om A3. Dette er tidskrevende og en stor utfordring. Vi har brukt veldig mye tid og krefter på å komme over det indre."* Det kan tyde som at ledelsen har vært for lite aktive innenfor implementeringsfasen av Lean, og at det er ulik grad av kompetanse på Lean i Statoil Harstad. Informant 4 forteller følgende om implementeringen så langt: *"Synes personlig at det har gått veldig tregt. Hovedårsak var at hovedsponsor (overordnet ledelse) hadde en bestemt plan for Lean i selskapet."* Informant 4 forklarer videre: *"At vi skal implementere Lean og samtidig bestille resultater på kort sikt som går på bekostning av det vi prøver på lang sikt, å bygge en bedre kultur."* De har avsluttet samarbeidet med konsulentfirmaet Ascensor, siden de ikke var gode nok på Lean sier informant 4. Statoil gjør det meste selv nå. Informant 4 forklarer videre: *"Statoil, har en tilnærming at vi kan det best, vi trenger ikke noe utenfra."* Det nevnes av samme informant at om Statoil Harstad hadde hentet de beste i Skandinavia som har drevet med Lean, som for eksempel Hugo eller Skandia gjorde, så hadde det gått raskere og blitt mer riktig fokus.

Informant 3 argumenterer for at det ikke nødvendigvis er så sikkert at Lean kommer til å vare over lengre tid i Statoil Harstad: *"Så lenge de fortsetter å dytte masse ressurser, så vil det gå bra. Men jeg tror det er det kritiske punktet også. Hvor lenge kommer du til å ha de ekstra årsverkene i hver av ledergruppene som skal jobbe med forbedring? Er det en varig sak? Dette har jeg litt vanskelig for å se. Så det er en midlertidig sak. Men når du tar bort de*

*årsverkene, så har jeg erfaringsmessig opplevd at man sklir litt tilbake til gamle vaner."*

Disse ulike synspunktene kan kanskje gi et visst bilde av usikkerheten informantene har rundt sentrale emner som brer seg i implementeringen av Lean i Statoil Harstad.

#### 5.4.4 Hvilke utfordringer har implementeringen medført?

Alle informantene vi spurte hadde ulike syn på hvilke utfordringer Statoil Harstad har foran seg når det gjelder implementeringen av Lean. Likevel er det interessant at hver informant hadde en viss grad av ulikt fokus på hva som faktisk er utfordringen til Statoil Harstad.

Informant 1 beskriver den største utfordringen som følgende: *"Den største utfordringen er å finne formen i et stort selskap. Hva betyr Lean for oss? For ofte, så blir det symbolverdier. har man Leantavle, så har man Lean og dette er ganske langt fra sannheten. Så det krever alt i fra ledelse til Lean til hvordan type Leanverktøy eller den type ting, og hvordan bruker man ting. Føler mer at et stort selskap skal implementere en ny type kultur. Spesielt forbedringskultur og det krever at man blir mer samkjørt."* Informant 1 viser til at det er viktig at man analyserer de sentrale verdiene i Lean, og ikke bare implementere for å implementere, men å ha en tanke bak det som gjennomføres. Informant 3 sier følgende: *"Jeg syntes det er mye fokus på verktøy og det å bruke verktøyene riktig. Men om det er utfordringen ... Det er vel ikke det det handler om. Det handler vel om å forstå teorien bak, og forstå hva må vi endre for å bli bedre."* Altså mener informanten at det er viktig å ikke bare implementere Lean og tro man er Lean. Informanten er opptatt av at det er viktig å forstå filosofien og de grunnleggende prinsippene, og å implementere disse i bedriften.

Informant 3 sier følgende om utfordringer med implementeringen av Lean: *"Ikke motstand, men jeg opplever at det er strekk i laget. Ulik modenhet. Jeg selv har lite trening i Lean og synes det er utfordrende å snakke med de som er kommet veldig langt i sin forståelse av Lean. Så vi snakker ikke samme språk, og det er en utfordring."* Selv om Statoil Harstad har hatt kursing i flere uker av sine ansatte, kan vi likevel se at det er ulik kompetanse i bedriften på Lean.

#### 5.4.5 Oppsummering implementeringsutfordringer

Implementering av Lean vil medføre flere utfordringer for både Statoil Harstad og Statoil på overordnet nivå. Det første som viste seg å være usikkert blant informantene vi intervjuet, var om i hvilken grad implementeringen av Lean er toppstyrt eller styrt nedenfra og opp i

bedriften. Likevel er informantene relativt enige om at de ansatte blir i stor grad involvert i implementeringsprosessen. Angående BB sine tolv prinsipper, er det også uenighet blant informantene om hvilke prinsipper som får større fokus med implementeringen av Lean, men de virker generelt å være enige om at implementeringen har medført større grad av kundefokus, selv om Statoil Harstad hovedsakelig har interne kunder. De fleste informantene var enige om at implementeringen av Lean så langt har fungert veldig bra, men likevel kan det reflekteres over ting som kunne vært gjort bedre i implementeringsfasen. Det viser seg at informantene har ulikt syn på hva som er utfordringene fremover, men kanskje den største utfordringen vil være for Statoil Harstad å finne ut hva Lean betyr, og hva Lean skal bety i fremtiden. Hva skal være verdiene? Hva ønsker man å gjennomføre med implementeringen av Lean? Skal det være større fokus på bruk av Leanverktøy? Eller skal det være større fokus på Lean som filosofi? Dette er bare noen av utfordringene Statoil Harstad har fremover, men det er likevel viktig å påpeke at Leanimplementeringen er i en relativt fersk fase.

### 5.5 Oppsummering av empiri

Ut ifra teorien har vi kommet frem til 5 hovedfunn. Disse skal videre diskuteres i analysen, med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmål.

1. Kombinasjonen skjer gjennom en revitalisering av Ambisjon til handling.
2. Det er utfordringer knyttet til egen deltagelse, distanse og forståelse i implementeringen og arbeid med kombinasjon av styringssystemene, gjennom at noen informanter snakker om "Dem" og ikke Vi"
3. Eksterne konsulenter til opplæring er kuttet ut, og det satses på opplæring av Lean og kombinasjonsarbeidet med BB gjennom interne konsulenter
4. Det er mange likheter mellom Lean og BB, men begrepsbruken er annerledes. Mange av prinsippene i BB kan direkte føres over i Lean, men det brukes andre ord
5. Lean vil medføre et større fokus på kunder, kontinuerlig forbedring, samt fokusere på å maksimere flyten i prosessene

## 6 ANALYSE

I analysekapittelet vil de empiriske funnene bli analysert i forhold til problemstillingen og vårt teoretiske rammeverk. Forskningsspørsmålene er utgangspunktet for kapittelinnholdet og skal gi svar på vår problemstilling, som oppsummeres og besvares i siste kapittel.

### 6.1 Hvordan kombineres Lean-filosofien med det eksisterende styringssystemet BB?

Ser vi på teori rettet mot kombinasjonen av styringssystemene Lean og BB, så er dette et fagfelt som det er forsket lite på (Malmi & Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) har laget et rammeverk for styringssystemenes ulike kontrollfunksjoner, og viser til at en av utfordringene med rammeverket er at det ofte forskes på enkeltdeler i rammeverket, og at det derfor trengs forskning på hvordan styringssystemene fungerer i kombinasjon.

Styringssystemer har ofte blitt studert isolert, og vi finner lite forskning rettet mot kombinasjonen av styringssystemene Lean og BB. Det nærmeste vi finner når det gjelder kombinasjon av Lean med andre styringssystemer, er artikkelen til Tillema og van der Steen (2015) som ser på implementeringsutfordringene til Lean, når de tradisjonelle styringssystemene ligger i bunn og der enkelte ansatte i bedriften motarbeider Leanimplementeringen. Det blir nevnt av en informant at styringssystemene Lean og BB knuffer litt om ledelsen i Statoil Harstad, men ikke at de er styringssystemer som jobber mot hverandre. Kombinasjonen av Lean og BB virker som å fungere i Statoil Harstad og en ser at de underbygger hverandre og forsterker hverandre. Det nevnes at BB er godt innarbeidet i bedriften og de nye prinsippene og verktøyene i Lean er noe mer fremtredende, som også er naturlig da Leanimplementeringen er det nye styringssystemet på agendaen i Statoil Harstad. Dette gjennom at A3-metodikken og risikostyring er noe mer fokusert på nå enn BB-prinsipper som går på blant annet mål og prognose.

Styringssystemene Lean og BB kombineres i Statoil Harstad gjennom en revitalisering av Ambisjon til handling. Med dette mener informantene at en setter ny fart i Ambisjon til handling gjennom å benytte verktøy i Lean som A3-metodikken og risikostyring inn i det eksisterende styringssystemet Ambisjon til handling. En får da en mer operasjonell modell å jobbe ut ifra som kan ta å samle elementene fra styringssystemene, og da får det «sømløst» til å fungere slik at det blir godt innarbeidet i de ansattes arbeidsrutiner. Det ser ut som Statoil Harstad gjør det som det blir anbefalt fra Ingvaldsen m.fl. (2012), å ta eierskap over

kombinasjonskonseptet og utvikle det etter egne behov. Med dette mener vi at en ikke kjøper konsulenter og ferdig kunnskap, men forsøker å få aktive brukere og ansatte som driver implementeringen og videreutviklingen. Det er klare indikatorer fra intervjuene at Leanverktøyene komplimenterer med de eksisterende metodene fra BB, og at en slik kombinasjon finner sted.

Når vi ser på grad av kombinasjon, kan det synes som at det er Lean som er i fokus og som det snakkes om mest per dags dato. Dette skyldes nok at Statoil Harstad nettopp er i gang med implementering av Lean. Selv om produksjonsanleggene har benyttet Lean i lengre tid, implementeres det nå over hele bedriften med en opplæring, spesielt blant lederne som har hatt liten kjennskap og kunnskap rundt området med kombinasjon av BB og Lean. Opplæring er en styrke som nevnes i tidligere forskning som går på at det bør brukes mye ressurser på trening for å øke kunnskapen hos de ansatte og styrke læringskulturen og oppnå tilstand av kontinuerlig forbedring (Filstad, 2010; Garvin, Edmondson, & Gino, 2008; Koenigsaecker, 2012; Vaishnavi, 2015)

Det kommer frem av intervjuene at Lean er det nye styringssystemet som nå benyttes og fokuseres på. Det blir nevnt at Ambisjon til handling ligger i bunn som standarder og prosesser som går av seg selv. BB ligger altså i kulturen og arbeidsmåten. Det virker som A3-tankegangen og risikostyringen nå gjennomsyrrer arbeidet som gjøres i hverdagen. Det kan altså se ut at det ikke skjer en kombinasjon av styringssystemene innad, og at kunnskapen ikke er god nok angående hvordan styringssystemene skal kombineres. BB var der før og ligger i bunn, men det er Leantankegangen og verktøyene som nå praktiseres.

En svakhet med BB er at det kan være vanskelig å implementere (Bogsnes, 2009; Rickards, 2006), og kan komme av at en fortsatt er avhengig av budsjettet. Det blir nevnt av informantene at budsjettfokuset kom noe tilbake i nedgangstidene i oljebransjen. Dette strider noe imot at BB er godt innarbeidet, siden BB sitt primærfokus er å kvitte seg med bruk av budsjett (Bogsnes 2012), noe som kan være rettet mot forståelsen av BB eller Ambisjon til handling, hvor en ser på kun noen prinsipper som eksempel desentralisering. Flere informanter hadde lite kunnskap om BB, men kunne mye om Ambisjon til handling, noe som kan bety at flere ansatte ikke har sett sammenhengen mellom BB og Ambisjon til handling.

Styringssystemene ser ut som fungerer godt overens. Det blir nevnt at de fungerer som "hånd i hanske", der styrkene og svakhetene forsterker hverandre. Eksempelvis har BB lite kundefokus, noe som er mye mer praktisert og fokusert på i Lean (Dennis, 2016).



Styringssystemene styrker hverandre og utvikler bedriften gjennom at Ambisjon til handling blir mer faktabasert, der man for eksempel får dypere informasjon rundt arbeidsprosesser og mål. Man vet altså mer om bakgrunnen for gapene, nåsituasjon og ønsket situasjon.

Implementeringen av Lean har bidratt til å bedre struktur og få en større dybde ved kombinasjonen gjennom den nye Leanmetodikken. Statoil har laget sin egen modell for Lean, som er benyttet inn i Ambisjon til handling. Grunnprinsippene henger sammen og utfyller hverandre i BB og Lean. Det jobbes i Statoil Harstad med å få det til å fungere «sømløst». Det poengteres av informantene at ledelsen legger fokus på at det er langsiktig perspektiv med Leanimplementeringen og kombinasjonen mellom Ambisjon til handling/BB og Lean. Lean har et langsiktig fokus på endring (Dennis, 2016; Womack & Jones, 2010).

Informantene forklarer at kombinasjonen skjer gjennom en ønsket bunnlinjeeffekt og at Lean er et populært styringsverktøy akkurat nå. Våre informanter forklarer at bedriften selv har opplevd og sett effektene av å implementere Lean og det nevnes av flere at andre bedrifter også har opplevd dette. Vårt teoretiske rammeverk viser at økonomistyringssystemer blir implementert i bedrifter for å oppnå legitimitet (Burns & Scapens, 2000; Meyer & Rowan, 1977; Selznick, 1948; Zucker, 1977). Dette har sitt grunnlag i at bedrifter ønsker å bli oppfattet som tidsriktig, moderne og fremtidsrettet (Diesen, 2013; Scott, 2013). Av intervjuene ble det forklart at det har vært flere styringssystemer og modeller som har blitt praktisert. Mange styringssystemer har kommet og gått, for eksempel Scrum, som var en av de siste. Det ligger i bakhodet til de ansatte at det stadig vekk kommer nye styringssystemer, og gamle forsvinner. Det jobbes fra Leancoacher for å endre tankegangen og få Statoil til å se fordelene og forbedringsmulighetene med Lean og kombinasjonen med BB. Det blir forklart i intervjuene at Lean ble implementert grunnet oljeprisfall og endringer i bransjen på kostnadsnivå som krevde effektivisering og skreddersøm på hver situasjon og standardisering av arbeidsprosesser for å gjøre det likt. Det ser altså ut som om at det er flere grunner til at Lean implementeres i kombinasjon med BB. Det mest fremtredende er nok kostnadseffektiviteten som kan skapes og dette med å oppnå legitimitet i omgivelsene gjennom å implementere et «moteriktig» styringssystem.

Som nevnt ligger prinsippene i BB i bunn som standarder, en vanlig praksis som er godt innarbeidet i bedriften. Lean er det nye styringssystemet nå, og det styringssystemet som det fokuseres på.

## 6.2 Likheter og ulikheter mellom BB og Lean og fordeler med kombinasjonen

I kapittel 2.6 skisserte vi likheter og ulikheter med BB og Lean for å kunne få forståelse av hvordan de kan fungere sammen og komplementere hverandre. Gjennom intervjuene fremkommer det at BB og Lean fungerer godt sammen og styrker hverandre.

Våre funn viser at det er veldig mange likheter mellom Lean og BB, men også ulikheter. Mange av prinsippene i Lean kan direkte føres over i BB, men det brukes andre begrep. En ulikhet er at Lean har fokus på flytoptimalisering, mens BB på ressursoptimalisering. Kontinuerlig forbedring er i fokus i til dels i begge styringssystemene, men har et større fokus og forankring i Lean (Alukal & Manos, 2006; Bogsnes, 2009, 2012; Hope & Fraser, 2000, 2003a). Likhet gjenspeiler seg også i kundefokus, men at BB bruker et annet begrep som heter customer, et av ledelsesprinsippene (BBRT, 2017; Dennis, 2016; Hope & Fraser, 2000, 2003a). En ser også en stor likhet når det gjelder involvering av ansatte (De Waal, 2005; Dennis, 2016; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Hope & Fraser, 2000). Det fokuseres veldig på å få med alle ansatte og å øke kunnskapsnivået om Lean i Statoil Harstad. Selv om Lean ofte blir mer ledelsesstyrt i starten (Scherrer-Rathje m.fl., 2009; Wilson, 2009), virker det som om de ansatte involveres i prosjektene i Statoil Harstad.

Fra intervjuene kom det frem at en oppnår større dybde ved å kombinere BB og Lean som kan føre til mer struktur, høyere effektivitet, økonomiske fordeler, bedre HMS, djervhet for endringer i omgivelser, tydeligere mål, og at det engasjerer hele bedriften. En stor styrke er at det kan se ut som en med kombinasjonen av BB og Lean kan bli mer presise og nøyaktige på problemdefinering og målsetting.

BB har flere styrker, men også noen utfordringer som Lean kan løse i kombinasjon med BB. BB sine styrker, som kommer fram av intervjuene; det sparer tid og arbeid gjennom delegert beslutningstaking. Dette gjennom mindre oppfølging og mer involvering av ansatte. Dette samsvarer med Hope og Fraser (2000) og Gjønnnes og Tangenes (2014), og beskrives som styrker. I tillegg viser våre funn at de ansatte får større grad av indre motivasjon ved å bli mer involvert i prosessene, som samsvarer med tidligere forskning (McGregor, 1957). Ved å kombinere BB og Lean, styrer bedriften etter flere parameter enn kun finansparameterne, og får med hele organisasjonen til å være framtidsrettet og motivert for deltagelse og forbedringsaktiviteter. Det kommenteres av en av våre informanter at teorien til Lean er god, men i praksis har de blandede erfaringer med, og noen mener det er vanskelig å bruke

verktøyene i Ambisjon til handling. Verktøyene i Ambisjon til handling er visuelt, men ikke brukervennlig og ikke fleksibelt. En utfordring som nevnes av informantene er å forstå kombinasjonen av styringssystemer og at det fort kan bli komplekst. Dette støttes av Malmi og Brown (2008), som mener at det er fort gjort at styringssystemene blir overordnet, komplekst og stort.

Det kan se ut som at svakhetene ved BB, kan ha blitt noe forbedret ved implementering av Lean. Våre funn viser at fordelene som kommer frem med Lean, er rettet mot svakhetene ved BB eller Ambisjon til handling. Fra informantenes ståsted virker det som at verktøyene i Lean er enklere å bruke og forstå. Leantavler, A3-tankegangen, risikostyring, Kaizen, eliminering av sløs og fokus på kunden, er alle faktorer som lettere kan vekke oppmerksomheten, fokuset og involveringen til arbeiderene (Dennis, 2016). Man kan fastslå at det er blitt bedre systemer for å finne de sentrale problemene etter implementeringen av Lean, og flere av informantene nevner at resultatene og verktøyene er blitt bedre etter implementeringen av Lean, sammenlignet med bare Ambisjon til handling.

En annen utfordring som møtes ved kombinasjonen av BB og Lean, er graden av forståelse og egen deltagelse i implementeringen og jobbing med styringssystemene. Et interessant funn som kom frem av intervjuene, var at intervjuobjekt 1 snakket om dem og ikke vi. I spørsmålet om hva målet er med kombinasjonen forklares det: *«Fra å være fokuserte på sluttresultatet skal dem nå fokusere på å produsere sluttresultatet effektivt.»* Dette kan indikere på at informanten ikke føler seg involvert i prosessen. Det blir også kommentert av medarbeidere at de ikke blir involvert i beslutninger, og det kommer frem at både Lean og BB er noe toppstyrt. Det ser altså ut som en utfordring er rettet mot deltagende involvering. Det kan virke som at styringssystemene er toppstyrt. Tidligere forsknings viser at involvering av ansatte har stor likhet i BB og Lean (De Waal, 2005; Dennis, 2016; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Hope & Fraser, 2000). Dette er motstridende til funnet vårt, noe som indikerer at de ansatte ikke blir involvert, og at ansatte ikke er delaktig i endringer som blir gjort. Deleget beslutningstaking og involvering av ansatte er sentralt i BB (Gjønnnes & Tangenes, 2014; Hope & Fraser, 2000), og i Lean fremheves involvering av ansatte i arbeidet gjennom kontinuerlig forbedring (Dennis, 2016).

Andre ulikheter som nevnes i intervjuene er at BB har fokus på ressursoptimalisering, mens Lean ser mer på flytoptimalisering. Dette blir derimot nevnt som delvis likhet i teorikapitlet, men da som ressurstilgang versus JIT (Dennis 2016, Hope og Frasier 2003a). Utfordringene

som nevnes i intervjuene er rettet mot at en ved BB har mye høyere sikkerhetsmargin i kostnadene som blir budsjettert. Lean har derimot JIT. JIT går ut på å lage de produktene som trengs, når de trengs og de nøyaktige mengdene som trengs, slik at det dekker det kunden trenger (Dennis, 2016). Varene blir laget og kommer akkurat når det trengs, med et minimalt lager. Dette kan være et av punktene for hvorfor Statoil Harstad valgte å fokusere på Lean som det nye styringssystemet, nettopp gjennom effektivisering og eliminering av disse uforutsette kostnadene, tidsbesparelse og mer flyt. Ressursoptimalisering i Lean er mer sekundært, flyt kommer først. JIT er fokuset i Lean gjennom flytoptimalisering (Dennis, 2016), mens i BB ifølge Hope & Fraser (2003a) er det fokus på det som blir kalt ressurstilgang. Her har vi både en likhet og en ulikhet. Man fokuserer på noe av det samme her, men har en annen begrepsbruk og et noe ulikt syn på hva som skal være optimalisert.

En annen ulikhet som kommer frem av intervjuene er at de har ulikt strategisk fokus på arbeidsprosesser. Ambisjon til handling er mer et verktøy og en prosess for å definere mål og følge dem opp, mens Lean fokuserer mer på å jobbe med forbedring. De forsterker hverandre gjennom ulikhetene der man får en større dybde og omfang gjennom både å se på ressursoptimalisering og flytoptimalisering, samt at en har mer strategisk fokus i BB og mer innad på arbeidsprosesser i Lean. Som vi ser er det flere punkter som gir en større effekt og dybde i kombinasjonen.

### 6.3 Hvordan jobber en desentralisert organisasjon med å implementere Lean i en allerede eksisterende BB-filosofi?

Dette delkapitlet legger fokus på forskningsspørsmålet som går på hvilke fordeler en kan oppnå ved å implementere Lean kombinert med den allerede implementerte BB-filosofien.

Våre funn viser at Lean vil endre kulturen i Statoil Harstad. Dette innebærer å arbeide med kontinuerlig forbedring på en systematisk måte. Dette harmonerer til en viss grad med tidligere forskning, som viser at Lean vil øke lærekulturen i bedriften (Filstad, 2010; Garvin, Edmondson, & Gino, 2008; Koenigsaecker, 2012; Vaishnavi, 2015). En av våre informanter mente derimot at de ansatte i Statoil Harstad alltid har tenkt forbedring, og at de ansatte alltid har hatt som intensjon å gjennomføre best mulig jobb for bedriften. Dermed er denne informanten til en viss grad uenig i at Lean vil medføre en forbedringskultur, siden dette allerede eksisterer i bedriften. Selv om Statoil Harstad stort sett bare har interne kunder, så mener fortsatt enkelte informanter at de ansatte i Statoil Harstad tenker mer på å tilrettelegge

og å tilfredsstillere behovene til sine kunder etter implementeringen av Lean. En av våre informanter trodde likevel at Lean muligens bevisstgjorde Statoil Harstad mer på verdien av å fokusere på kunder, og at Statoil Harstad har blitt flinkere på å finne ut hvordan de bedre kan imøtekomme kundens behov. Det økende kundefokuset harmoniserer også med tidligere forskning, noe som viser at Lean har et høyt fokus på tilfredse kunder (Dennis, 2016).

Noe som ofte korrelerer ved å gjennomføre kontinuerlig forbedring og øke flyten i prosessene, er å eliminere sløsing. Dette betyr i praksis å eliminere alt av ikke verdiskapende kostnader (Bredrup, 2016; Marchwinski & Shook, 2008; Womack & Jones, 2010). Våre funn viser at implementering av Lean har medført økt fokus på å eliminere sløsing i Statoil Harstad. Våre funn viser at etter implementering av Lean, har Statoil Harstad ofte pratet om hvordan man kan optimalisere flyt i prosessene, samt eliminere alt av ikke verdiskapende prosesser. Dette har likhet med tidligere forskning som setter fokus på at Lean skal sikre kvaliteten i prosessene sine, bedre kjent som Jidoka (Baudin, 2007; Dennis, 2016). Det er likevel interessant å vise at det muligens er mer tosidig enn som så i Statoil Harstad. En av våre informanter mener at de ansatte alltid har fokusert på sløsing, selv om Statoil Harstad diskuterer mer i fellesskap om å eliminere sløsing etter implementeringen av Lean. Funnene våre viser likevel at det diskuteres mer blant de ansatte om hvordan man skal optimalisere prosessene, samt eliminere sløsing enn det er gjort tidligere.

Involvering av ansatte er også noe som er diskutert tidligere i oppgaven og som er svært sentralt i Lean (Dennis 2016). Hvordan vil involvering av ansatte utvikle seg etter implementering av Lean? Våre funn viser at de ansatte i Statoil Harstad involverer seg i større grad etter implementering av Lean. De har spesielt fått større mulighet til å finne bedre måter å gjennomføre sin egen jobb på en mer effektiv måte. Dette er i samsvar med tidligere forskning der Pascal Dennis (2016) mener de ansatte hele tiden må jobbe med å utvikle sin egen arbeidsdag. For at Lean skal implementeres med suksess er dette essensielt (Dennis, 2016).

#### 6.4 Hvilke implementeringsutfordringer oppstår ved å implementere Lean med den allerede implementerte BB-filosofien

Implementering av Lean vil medføre store endringer for Statoil på alle nivåer. I intervjuene våre har vi oppdaget flere utfordringer i forsøkende på å kombinere styringssystemet Lean med det allerede eksisterende styringssystemet BB.

Den første usikkerheten som vi la spesielt merke til var i hvilken grad kombinasjonen av Lean og BB vil være ledelsesstyrt etter implementeringen av Lean.. Enkelte informanter drar det så langt som å til si at ledelsen var for lite involvert i oppstartsfasen av implementeringen av Lean, noe informantene mener kan ha vært et feiltrinn sett i retroperspektiv. Dette samsvarer med tidligere forskning, hvor de mener at ledelsen må være sterkt involvert og delta i implementering av Lean hvis implementering skal lykkes (Lodgaard m.fl., 2016; Scherrer-Rathje, Boyle, & Deflorin, 2009; Wilson, 2009).

Utfordringene med implementeringen av Lean i en allerede eksisterende BB-filosofi viser seg å være mange for Statoil Harstad, og informantene våre hadde ulike syn på dette. Blant annet nevnes det fra informantene at ledelsen burde ha vært mer aktivt involvert, ressursene måtte delegeres mer riktig, og at Statoil Harstad hadde et alt for stort fokus på verktøy. De mer tradisjonelle implementeringsutfordringene er at noen ansatte har ferdigheter innenfor de tradisjonelle systemene og kan ha en frykt for å få gjennomført Lean (Johnson, 2006; Tillema & van der Steen, 2015), i tillegg til at ledelsen må ha en sterk deltagelse og involvering i implementeringen (Scherrer-Rathje m.fl., 2009; Wilson, 2009). Som nevnt var toppledelsen noe fraværende i implementeringen, noe som kan ha ført til et snevert fokus på Lean. Statoil Harstad har mye fokus på verktøy som viser seg å være en vanlig utfordring i implementeringen av Lean (Lodgaard m.fl., 2016). Det er en barriere i implementering av Lean at ansatte og ledelse har overdreven tillit og praksis rettet mot verktøyene i Lean (Lodgaard m.fl., 2016). En burde muligens ha fokusert på hele filosofien i Lean og ikke kun på noen verktøy, som A3 og risikostyring.

Våre funn viser at en annen utfordring ved å implementere Lean i en kombinasjon med BB er å forstå filosofien bak Lean, for å virkelig kunne finne ut av hvordan man kan bedre sin egen arbeidshverdag og øke flyten i bedriften. Statoil Harstad er en stor organisasjon, derfor vil det være en utfordrende prosess å få samtlige ansatte til å være på samme kunnskapsnivå når det kommer til å håndtere Lean som styringssystem. Det er viktig at de ansatte med mindre

kunnskap på Lean, ikke føler seg truet av implementeringen av det nye styringssystemet (Tillema & van der Steen, 2015). Det viser seg at de ansatte i Statoil Harstad har et ulikt kunnskapsnivå når det kommer til Lean. Våre funn viser at enkelte ansatte behersker Lean betraktelig bedre enn andre ansatte i Statoil Harstad. En informant viser til eksempelet på at hvis noen ansatte behersker styringsverktøyet A3 bedre enn de dem skal vise A3 til, vil det være vanskeligere å være på samme nivå. Løsningen til nå i Statoil Harstad har vært å drive intern opplæring. Dette er i samsvar med tidligere forskning der opplæring er nødvendig for å lære ansatte å bruke systemer (Dennis, 2016; Lodgaard m.fl., 2016). En av informantene mente at en kritisk suksessfaktor for Statoil Harstad er å allokere ressursene på en riktig måte under opplæringen slik at man vet at denne blir fullført på en best mulig måte for de ansatte. Dessuten blir det også nevnt av Lodgaard m.fl. (2016) at god ledelse vil påvirke kunnskapsnivået og øke ferdighetene blant de ansatte.

Et interessant funn er nettopp dette med at eksterne konsulenter er kuttet ut, og at det nå satses på intern opplæring og bruke egne ansatte i firmaet til opplæring av Lean i kombinasjonen med BB. Det ser altså ut som Statoil tar eierskap over konseptet selv og lager det til sitt eget, noe det blir konkludert med i Ingvaldsen m.fl. (2012) og kan være det mest riktige. Svakheten som ble nevnt var et overfokus på styringsverktøy og Statoil Harstad kan risikere å miste kunnskap når de eksterne konsulentene forsvinner. Denne svakheten blir også nevnt av Lodgaard m.fl. (2016), som påpeker at for mye fokus på styringsverktøyene i Lean er en av fallgruvene ved implementeringen av Lean, og vil over tid ha uønskede effekter. Dette kan muligens også være utfordrende i en kombinasjon med BB. Den isolerte bruken av styringsverktøyene og praksis er utilstrekkelig med hensyn til formidling av aspektene i Leanstyringssystemet (Lodgaard m.fl., 2016). Utfordringen blir naturlig om de ansatte har kunnskapen nok til å videreformidle og få kombinasjonen av Lean og BB til å fungere.

En annen utfordring som på mange måter er essensen med å implementere Lean, er å gjennomføre og skape en kontinuerlig forbedringskultur i hele organisasjonen (Alukal & Manos, 2006; Lodgaard m.fl., 2016). Tidligere forskning viser til ulike problemer ved at de ansatte har ulik kompetanse på Lean (Tillema & van der Steen, 2015). Her kan de ansatte med mindre kompetanse på Lean i enkelte tilfeller være redd for sin egen posisjon i bedriften (Tillema & van der Steen, 2015). Våre funn viser at dette også trolig kan være tilfellet i Statoil Harstad, der flere av de ansatte sitter med stor kompetanse på BB, men ikke så mye på Lean. Tillema & van der Steen (2015) viser at ansatte med mindre kompetanse på det nye

styringssystemet kan motarbeide implementeringen av Lean (Tillema & van der Steen, 2015). Som en informant sa, så har nok alltid de ansatte ønsket å gjennomføre best mulig jobb for bedriften lenge før Lean ble implementert i Statoil, men det handler om å se forbedringene på riktig måte. Dette er trolig en av de største utfordringene Statoil vil ha på overordnet nivå når det kommer til å implementere Lean i hele bedriften. Det er en ting å ønske forbedring, men en annen å tilrettelegge på best mulig måte slik at de ansatte selv kan finne måter å forbedre sin hverdag, samt øke flyten i bedriften.

Tidligere forskning viser at implementering av Lean kan i verste fall medføre større arbeidspress og øke stressnivået til sine ansatte (Mehri, 2006; Parker, 2003). Det virker som at våre informanter er usikre på om dette viser seg å være tilfellet. En av våre informanter mener at de ansatte opplever press og stress på jobb, men at dette skyldes nedgang i oljepris, samt at det blir færre ansatte i bedriften. En annen informant i Statoil Harstad gir et mer generelt syn der vedkommende mener at noen vil tåle implementeringen bra, og noen vil ikke takle implementeringen fullt så bra.

I mange bedrifter er det vanskelig å vedlikeholde BB som styringssystem på grunn av at bedriftene ikke klarer gjøre seg uavhengig av de tradisjonelle budsjettene (Bogsnes, 2009). Mye tyder på at dette også kan være tilfellet i Statoil Harstad. Flere informanter viser til at Statoil Harstad trolig fortsatt benytter seg av budsjetter i nedgangstider. Selv om de fleste informantene er enig i at BB er godt innarbeidet i Statoil Harstad, så er dette en stor utfordring som bedriften fortsatt jobber med i 2018. Under implementeringen av Lean kan det argumenteres for at det er ansatte som viser frykt for å endre sine vante mønstre på sin arbeidsplass. Dette viser også å være et problem innenfor implementeringen av BB (Rickards, 2006). Så det kan være mulig å argumentere for at det er en frykt for endring angående BB også, og derfor blir fortsatt de tradisjonelle budsjettene fortsatt benyttet.

Informantene viser seg å være entusiastiske på at en kombinasjon av BB og Lean skal være mulig. Derimot er de mer usikker på hvordan BB sin rolle vil bli i framtiden med tanke på implementeringen av Lean. Det viser seg at BB er veldig innkjørt i Statoil Harstad, og det kan synes som om at de ansatte ikke tenker over BB som styringsverktøy lenger, det er allerede innarbeidet i deres hverdag. Likevel har samtlige informanter tro på at Lean og BB har mulighet for å styrke hverandre og sammen lage et enda bedre styringssystem for Statoil Harstad, samt Statoil på overordnet nivå. Informantene viste stor enighet om at Lean ville styrke kundefokuset. Kundefokuset er nettopp grunnstammen i Leanhuset nevner Dennis



(2016), som kan tyde på at Lean har større kundefokus enn BB. Dette begrunner vi med at alt Lean jobber med er å bedre kundetilfredsheten, og gi verdi til kunden, mens BB har kundefokus som kun ett av 12 prinsipper (Hope og Frasier 2003a). Det ser ut til at hensikten med å kombinere Lean og BB er å utfylle hverandre på best mulig måte for å lage et styringssystem som kombinerer styrkene til Lean og BB og minimerer svakhetene så godt det lar seg gjøre.

Navnskiftet fra Statoil til Equinor viser at det er store endringer som nå gjennomføres, og at dette muligens kan bidra til å hjelpe bedriften i riktig retning. Med dette vil Statoil vise at de skal tilpasse seg til markedet og de nye omgivelsene noe som er identiteten og grunnprinsipene i Beyond Budgeting og Ambisjon til handling gjennom adaptivitet, som handler om å være lydhør til endringer i samfunnet. Navnbytte kan trolig hjelpe på noen av implementeringsutfordringene som har kommet med endringer i markedssituasjon og nyimplementering av styringssystemet Lean.

## 7 KONKLUSJON

Studien tar utgangspunkt i problemstillingen: "*Hvordan arbeider en desentralisert avdeling i en stor organisasjon med implementeringen av Lean kombinert med Beyond Budgeting filosofien?*" Underveis i studiene har vi opplevd ulik grad av kunnskap og opplevd noe uenighet blant våre informanter rundt kombinasjonen av styringssystemene Lean og BB.

Styringssystemene Lean og BB kombineres i Statoil Harstad gjennom en revitalisering av Ambisjon til handling. Det betyr at Lean, og verktøyene som A3-metodikken og risikostyring blir anvendt i Ambisjon til handling. BB er godt innarbeidet og ansatte reflekterer ikke over dette verktøyet i det daglige arbeidet. Det legges mye ressurser ned i implementeringen av Lean, da dette er det nye styringssystemet som implementeres i Statoil Harstad. Det jobbes aktivt med kombinasjonen gjennom stort fokus på opplæring av hele bedriften gjennom interne Leancoacher, samt at det jobbes med å «sømløst» få styringssystemene til å fungere i lag. Statoil har laget sitt eget konsept og tilpasset det til sin virksomhet. I Kombinasjonen av Lean og BB ser ut til å fungere i Statoil Harstad og det virker som at de underbygger og forsterker hverandre.

Ser vi det totale bildet, så er det mange fordeler med å kombinere Lean og BB. En av fordelene som oppnås er større dybde ved å kombinere BB og Lean. En kombinasjon kan føre til mer struktur, høyere effektivitet, økonomiske fordeler, bedre HMS, djervhet for endringer i omgivelser, tydeligere mål, mer kundefokus og at det engasjerer hele organisasjonen (Dennis, 2016; Berg Wig, 2013; Bhasin & Burcher, 2006; Cua m.fl., 2001; Shah & Ward, 2003). Dette viser seg også å være tilfellet i Statoil Harstad. Våre funn viser at styringssystemene fungerer godt i lag og forsterker hverandre. På områder som BB tidligere har hatt svakheter, vil Lean være et bidrag i å sette et annet fokus som vil komme Statoil Harstad til gode. Et konkret eksempel er at BB setter fokus på ressursoptimalisering mens Lean heller har fokus på flytoptimalisering. BB og Lean forsterker hverandre og kan styrke kombinasjonen av styringssystemene som helhet. Styringsverktøyene i Lean er enklere å bruke enn de mere kompliserte metodene i BB. Dette nevnes av flere informanter.

Videre undersøkte vi utfordringer knyttet til implementeringen av Lean med det allerede eksisterende styringssystemet BB. I forhold til vår problemstilling vil antageligvis den mest relevante utfordringen for Statoil Harstad være hvordan kulturen vil endre seg når BB og Lean blir samkjørt i framtiden. Statoil Harstad er også et pilotprosjekt for Statoil på overordnet nivå, derfor vil ikke Statoil Harstad kunne dra fordel av tidligere erfaringer som

Statoil på overordnet nivå har erfart med å implementere Lean. Det viser seg at de ansatte i Statoil Harstad har variert grad av kompetanse på Lean, noe som kan gjøre kommunikasjonen vanskeligere blant de ansatte. Det viser seg at Statoil Harstad i praksis benytter seg av styringsverktøyene i Lean, men holder igjen på de grunnleggende verdiene i BB.

I vår studie har vi bidratt med å vise at kombinasjonen av BB og Lean har medført at det er laget et nytt styringssystem som er tilpasset bedriften gjennom en revitalisering av Ambisjon til handling. Det virker som Lean og BB fungerer godt i lag og at disse styringssystemene ikke motstrider hverandre. Det viser seg at Lean og BB fokuserer på mye av det samme, men med forskjellig bruk av begreper.

Vår studie har et teoretisk og et empirisk bidrag. Bidraget i vår studie er å gi et innblikk i, og å øke forståelsen av hvordan styringssystemene BB og Lean fungerer som pakke. Videre er vårt praktiske bidrag å vise hvordan implementering av Lean kan kombineres med det allerede eksisterende styringssystemet BB i Statoil Harstad, og hvordan styringssystemene benyttes og praktiseres i en desentralisert bedrift.

Når det gjelder videre forskning vil vi anbefale at det gjennomføres flere studier der man ser på en kombinasjon av styringssystemene generelt, og spesielt det å kombinere styringssystemene BB og Lean. I forskningen vår har vi benyttet kvalitative forskningsmetoder og vi har studert informanter i Statoil Harstad som har et særskilt ansvar for BB og Lean. For å få en bredere forståelse av de ansattes oppfatninger, kunne det vært interessant å benytte andre metoder som for eksempel survey blant de ansatte i Statoil Harstad. Det kunne også vært interessant å studere kombinasjonen av styringssystemene BB og Lean i andre kontekster.

Et annet tema for videre forskning er i hvilken grad ansatte involveres i Statoil etter selve implementering av Lean. Flere temaer vil være av interesse å forske videre på. Vi kan nevne: kundefokus, kontinuerlig forbedring, flyt i prosessene, og om en kombinasjon faktisk skjer eller om et styringssystem bare tar over for et annet styringssystem. Med dette mener vi om Lean og BB komplementerer hverandre eller om Lean rett og slett erstatter BB.

## Referanseliste

- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606.
- Alukal, G., & Manos, A. (2006). *Lean Kaizen: a simplified approach to process improvements*: ASQ Quality Press.
- Alukal, G. (2007). Lean kaizen in the 21st century. *Quality progress*, 40(8), 69.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socioideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 423-444.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis [by]*: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Arrow, K. J. (1964). Control in large organizations. *Management Science*, 10(3), 397-408.
- Askheim, O. G. A., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Aubert, V., & Alstad, B. (1985). *Det skjulte samfunn* (Ny utg. utg. The hidden society). Oslo: Universitetsforlaget.
- Balogun, J., Hailey, V. H., & Gustafsson, S. (2016). *Exploring strategic change* (4th ed. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Balogun, J., Hailey, V. H., Johnson, G., & Scoles, K. (2008). *Exploring strategic change* (3rd ed. utg. The Exploring corporate strategy series). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Bamber, L., & Dale, B. (2000). Lean production: a study of application in a traditional manufacturing environment. *Production Planning & Control*, 11(3), 291-298.
- Baudin, M. (2007). *Working with machines: the nuts and bolts of lean operations with jidoka*: CRC Press.
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26.
- Berg Wig, B. (2013). *Lean: ledelse for lærende organisasjoner*: Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of manufacturing technology management*, 17(1), 56-72.
- BBRT. (2017). *The beyond budgeting principles*. Hentet 15.9.17 fra <http://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring—en oversikt. *Magma*, 6(2), 21-28.
- Bjørnenak, T. (2013). Styringsystemer og lønnsomhet: en studie av norske sparebanker.
- Bjørnenak, T. K., K. (2013). *“Beyond Budgeting – former, drivere og løsninger. Hva gjør bedrifter uten budsjetter?”* Bergen: Fagbokforlaget.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing beyond budgeting : unlocking the performance potential*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Bogsnes, B. (2012). Beyond Budgeting - en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk økonomi & finans*, 29(4), 3-14.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), 303-345.
- Bredrup, R. (2016). Introduksjon til Lean og Lean verktøy. PWC.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.
- Busch, T. (2014). *Akademisk skriving: for bachelor-og masterstudenter*: Fagbokforlaget.
- Cepeda, G., & Martin, D. (2005). A review of case studies publishing in Management Decision 2003-2004: Guides and criteria for achieving quality in qualitative research. *Management Decision*, 43(6), 851-876.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.
- Cua, K. O., McKone, K. E., & Schroeder, R. G. (2001). Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. *Journal of operations management*, 19(6), 675-694.
- De Caprona, Y. (2013). *Norsk etymologisk ordbok: tematisk ordnet*: Kagge.

- De Waal, A. A. (2005). Is your organisation ready for beyond budgeting? *Measuring business excellence*, 9(2), 56-67.
- Dennis, P. (2016). *Lean Production simplified: A plain-language guide to the world's most powerful production system*: Crc press.
- Diesen, S. (2013). Strategisk styring og ledelse i norsk offentlig sektor. *Minerva*.
- Eriksrud, M. S., & McKeown, M. B. (2010). *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg: norske bedrifter kritiserer budsjettet, men er ennå ikke klare for budsjettløs styring*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Equinor. (2018). *Equinor. Et nytt navn for vårt neste kapittel*. Hentet 25.05.18 fra [https://www.equinor.com/no.html?gclid=Cj0KCQjw9LPYBRDSARIsAHL7J5nIWM-9DrwxCToUZkWsI3EXcWi1IFgIzEIEJIFeaKUzXOCsyftuNtIaAqTrEALw\\_wcB](https://www.equinor.com/no.html?gclid=Cj0KCQjw9LPYBRDSARIsAHL7J5nIWM-9DrwxCToUZkWsI3EXcWi1IFgIzEIEJIFeaKUzXOCsyftuNtIaAqTrEALw_wcB)
- Filstad, C. (2010). Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse. *Bergen: Fagbokforlaget*, 200.
- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral research in Accounting*, 10, 47.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard business review*, 86(3), 109.
- Gjønnes, S. H., & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring : strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6), 407-419.
- Green, S. G., & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13(2), 287-301.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research.(Report). *The Qualitative Report*, 8(4), 597.
- Gran, T. (2012). *Vitenskap i praksis: metoder i forskning på harde og sosiale fakta*: Abstrakt.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of operations management*, 25(2), 420-437.

- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (2004). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg. utg.). Oslo: TANO.
- Hope, J., & Fraser, R. (1999). Beyond budgeting: Building a new management model for the information age. *Management Accounting*, 77(1), 16-21.
- Hope, J., & Fraser, R. (2000). Beyond budgeting. *Strategic Finance*, 82(4), 30.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003a). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003b). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 81(2), 108115.
- Hope, J. (2007). Beyond budgeting to the adaptive organization. *Business performance measurement: unifying theories and integration practice, 2nd edn*. Cambridge University Press, Cambridge, 163-178.
- Ingvaldsen, J. A., Rolfsen, M., & Finsrud, H. D. (2012). Lean organisering i norsk arbeidsliv: Slutten på medvirkning?
- Intitute, B. B. (2014). *Beyond Budgeting Institute : From Comand & Control to empower & Adapt*. Hentet 5.11.17 fra <http://bbri.org>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2009). Extending the boundaries: Nonfinancial performance measures. *Handbooks of management accounting research*, 3, 12351251.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johnson, H. T. (2006). Lean accounting: To become lean, shed accounting©. *Journal of cost management*, 20(1), 6-17.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business Press.
- Jones, D. T., Hines, P., & Rich, N. (1997). Lean logistics. *International Journal of physical distribution & logistics management*, 27(3/4), 153-173.
- Kanellis, P., Lycett, M., & Paul, R. J. (1999). Evaluating business information systems fit: from concept to practical application. *European Journal of Information Systems*, 8(1), 65-76.

- Kaarbøe, K., Stensaker, I., & Malmi, T. (2013). Putting Beyond Budgeting ideas into practice. *Managing in Dynamic Business Environments-between control and autonomy*, 92-113.
- Kjersti Melberg, A. M. (2015). Endringsledelse i nedgangstider. *Magma*.
- Kristoffersen, L., Tufte, P. A., & Johannessen, A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*: Psychology Press.
- Kvale, S. (2001). Det kvalitative forskningsintervju. *Oslo: Gyldendal Akademiske*.
- Koenigsaecker, G. (2012). *Leading the lean enterprise transformation*: CRC Press.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1968). Principles of management; an analysis of managerial functions. *MxGraw-Hill. New York*.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *MIT Sloan Management Review*, 30(1), 41.
- LeanHouse. (2017). *Overview Lean Tools, Techniques & House of Lean*. Hentet 12.09.17 fra <http://www.sixleansigma.com/index.php/wiki/lean/overview-lean-tools> □
- Lem, C. H. (2009). Forlater budsjettene - øker verdiskapningen ; beyond budgeting. *Magma*, 12(10), 7-11.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (75): Sage.
- Lodgaard, E., Ingvaldsen, J. A., Gamme, I., & Aschehoug, S. (2016). Barriers to lean implementation: Perceptions of top managers, middle managers and workers. *Procedia CIRP*, 57, 595-600.
- Lynn, M. P., & Madison, R. L. (2004). A Closer Look at Rolling Budgets: The Challenges Associated with an Effective Implementation of Rolling Budgets Are Management Challenges, and Software Technology Can Only Become Part of the Solution When Managers Are Ready to Use It to Enhance Their Decision Making. *Management Accounting Quarterly*, 6(1), 60.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Marchwinski, C., & Shook, J. (2008). *Lean lexicon: a graphical glossary for lean thinkers*: Lean Enterprise Institute.
- McCormack, K., Willems, J., Van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Indihar Štemberger, M., . . . Paulo Valadares de Oliveira, M. (2009). A global investigation of key



- turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792-815.
- McGregor, D. (1957). *The human side of enterprise* (46): Management Review.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mehri, D. (2006). The darker side of lean: An insider's perspective on the realities of the Toyota production system. *The Academy of Management Perspectives*, 20(2), 21-42.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization: A synthesis of the research*: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Nyeng, F. (2004). Vitenskapsteori for økonomer. *Abstrakt forlag, Oslo*.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 413-428.
- Oudhuis, M., & Tengblad, S. (2013). Experiences from Implementation of Lean production: standardization versus self-management: a Swedish case study. *Nordic Journal of working life studies*, 3(1), 31.
- Parker, S. K. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of applied psychology*, 88(4), 620.
- Pedersen, A. T. (2014). *Beyond Budgeting i Posten: en kvalitativ studie av hvorfor og hvordan selskapet implementerer og bruker en styringsmodell inspirert av Beyond Budgeting*.
- Ranganathan, C., & Dhaliwal, J. S. (2001). A survey of business process reengineering practices in Singapore. *Information & Management*, 39(2), 125-134.
- Rickards, R. C. (2006). Beyond budgeting: boon or boondoggle. *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 62-76.
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86. doi: 10.1108/13522750310470055

- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*: Universitetsforlaget.
- Sale, M., & Inman, R. (2003). Survey-based comparison of performance and change in performance of firms using traditional manufacturing, JIT and TOC. *International Journal of Production Research*, 41(4), 829-844.
- Samuel, D. (2013). *Critics of Lean*. Head of Lean Academy: SAPartners.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed. utg.). Harlow: Pearson.
- Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. A., & Deflorin, P. (2009). Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. *Business horizons*, 52(1), 79-88.
- Seale, C. (1999). *The quality of qualitative research* (Introducing qualitative methods). London: Sage.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35.
- Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. A., & Deflorin, P. (2009). Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. *Business horizons*, 52(1), 79-88.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*: Sage Publications.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.
- Shook, J. (2008). Managing to learn: using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor and lead. Lean Enterprise Institute.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*: Harvard Business Press.
- Statoil. (2016), *Annual report statoil* (Hentet fra <https://www.statoil.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2016/statoil-2016-annualreport-20-F.pdf.pdf>)
- Statoil. (2017), *Annual report statoil* (Hentet fra <https://www.statoil.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2017/statoil-aarsrapport-2017.pdf>)
- Statoil (Kartograf). (2018). Organisasjonskart. Hentet fra <https://www.statoil.com/content/dam/statoil/image/charts-and-infographics-norwegian/om-oss/organisasjonskart-09052017.svg>

- Taira, K. (1996). Compatibility of human resource management, industrial relations, and engineering under mass production and lean production: An exploration. *Applied Psychology*, 45(2), 97-117.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tillema, S., & van der Steen, M. (2015). Co-existing concepts of management control: The containment of tensions due to the implementation of lean production. *Management Accounting Research*, 27, 67-83.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*: Gyldendal akademisk.
- Vaishnavi, V. (2015). *Ledelse og læring. En organisasjonsteoretisk case-studie av Lean i en offentlig organisasjon*.
- Wallander, J. (1995). *Budgeten- ett onødig ont* (2. utg. utg.). Stockholm: SNS Forlag
- Widerberg, K., & Bolstad, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt : en alternativ lærebok* (Kvalitativ forskning i praktiken). Oslo: Universitetsforl.
- Wilson, L. (2009). *How to implement lean manufacturing*: McGraw Hill Professional.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2010). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*: Simon and Schuster.
- Yin, R. K. (2003). Applications of case study research. Applied social research methods series. *Thousand Oaks: Sage Publications*. , 34(1), 105-131.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American sociological review*, 726-743.

## Vedlegg

### Vedlegg1: Intervjuguide

#### Bakgrunn:

1. Hvilken stillingstittel har du i Statoil?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i Statoil?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i nåværende stilling?
4. Hvem er din nærmeste overordnede?
5. Hvilket ansvarsområde ligger til stillingen din?
6. Hvilke arbeidsoppgaver er sentrale i stilling din?

#### **Beyond Budgeting:**

1. Når begynte dere styringssystemet Beyond Budgeting i Statoil avdeling Harstad?
2. Er det du som har ansvar for styringssystemet Beyond Budgeting i Harstad? Hvordan benyttes dette styringssystemet i praksis her i Harstad? Hvordan syns du dette styringssystemet fungerer? Hva er bra? Hva skaper utfordringer? Hva gjør dere for å overkomme disse utfordringene?
3. Hvordan involveres du i arbeidet i forhold til overordnet nivå? Hvordan involverer du ansatte i Harstad? Er Beyond Budgeting godt innarbeidet i Harstad? Hvorfor/hvorfor ikke? Er det noe du ønsker kunne vært gjort annerledes?
4. Har dere fokus på at BB er en overordnet tilnærming, eller er fokuset på styringsverktøyene? Hvordan følger dere opp i forhold til dette styringssystemet? Er det noen form for rapportering? Evt. hva rapporteres? Hvem rapporterer? Rapporterer du til noen?
5. Hva er styrkene ved styringssystemet BB? Hva er svakhetene? Hva har dere gjort for å overkomme disse svakhetene?

#### **Lean:**

1. Dere har nå nylig startet et prosjekt i avdelingen ved navn LEAN. Hvorfor dette prosjektet? Hvem besluttet dette? Hva mener du dette kan bidra med?
2. Er Statoil Harstad første avdelingen i organisasjonen som planlegger å kombinere Lean med BB? **Follow:** Hvilke andre avdelinger har gjort det? Når startet i så fall kombinasjonen av Lean og BB?
3. Ifølge tidligere forskning så har styringssystemet Lean visst mye fokus på oppnå kundefokus. I hvilken grad vil Statoil Harstad bli påvirket av dette kundefokuset med implementeringen av Lean i det allerede eksisterende BB styringssystemet?
4. Hvorfor mener du Lean kan være et godt styringsverktøy for Statoil Harstad? Hva er styrkene ved Lean som styringsverktøy? Hva er svakhetene? Hva gjør dere for å overkomme svakhetene?
5. Har dere fokus på Lean som filosofi eller har dere fokus på verktøyene? Hvorfor dette fokuset? Evt. hvilke verktøy?
6. Hva tror du kan endres på ved å implementere Lean? Er dette noe de ansatte har vært med å diskutere? Hvorfor/hvorfor ikke?
7. 7.Hvordan er fokuset på sløsing og ikke verdiskapende prosesser i dag? Hvordan ser dere for dere at dere kan eliminere sløsing? Hva fokuserer dere på her? Hvordan gjøres dette?
8. Hvordan ser du for deg at de ansatte skal involveres i Lean-tankegangen? Hvem får ansvaret for dette? Hvordan tenker dere i forhold til at dere best mulig kan støtte opp om ansatte?
9. Vil kontinuerlig forbedring få et større fokus med implementeringen av Lean? På hvilken måte? Hvordan ser du for deg at dette vil påvirke driften i Statoil?

### **Kombinasjon Beyond Budgeting og Lean:**

1. Hva er målet med prosjektet med å implementere Lean kombinert med BB filosofien og bakgrunnen for at dere startet med denne kombinasjonen? Hva ønsker dere å oppnå med denne kombinasjonen? Hvorfor akkurat BB og Lean?
2. Når kom Statoil Harstad inn på å kombinere Lean og BB og hvordan har din rolle vært å se i denne kombinasjonen?

3. Hvordan kombineres konkret Lean-filosofien med det eksisterende styringssystemet BB (ambition to action i Statoil)?
4. Hvordan arbeider dere med denne kombinasjonen for å få den til å fungere i praksis? Hva konkret gjøres? Er dette et arbeid bare du holder på med, eller trekker du inn andre i dette arbeidet? Evt. hvem? Hvorfor akkurat denne/disse personen(e)?
5. Hvilke fordeler kan en oppnå med kombinasjonen av Lean og BB. Hva er utfordringene? Hvordan løser dere disse utfordringene?
6. Ser du noen likheter og ulikheter mellom BB og Lean? Hva går disse ut på? Hvordan tar dere hensyn til dette i arbeidet deres? Er det noe som prioriteres?
7. På sikt hvordan ser du for deg at en kombinasjon av disse styringssystemene kan gi merverdi for din arbeidshverdag og for bedriften? På hvilken måte?

### **Implementering:**

1. Er både Lean og BB styrt ovenfra fra ledelsen (statoil og her i harstad)(Bottum up prosesser).Follow: Hvordan da?
2. I hvilken grad er den styrt? Hvordan påvirker dette ditt arbeid med implementering av Lean her i Harstad?
3. Kan Statoil Harstad dra fordeler av at organisasjonen på overordnet nivå har implementert Lean og BB? Hvorfor/hvorfor ikke? På hvilken måte? Har du mye dialog med overordnet nivå om dette? Hvem har du dialog med? Hva snakker dere om?
4. Involveres de ansatte i denne implementeringen? Hvorfor/hvorfor ikke? Evt. på hvilken måte? Hva diskuteres?
5. Har dere arena der dere diskuterer muligheter og utfordringer med å kombinere ulike styringssystemer? Hvem deltar? Hva diskuteres?
6. Beyond budgeting har som kjent 12 prinsipper på ledelsesstil og i organisasjonen. Vil disse få større eller mindre betydning for Statoil Harstad med implementeringen av Lean?
7. Hvordan fungere implementeringen av Lean så langt og hvordan tror du at det kan fungere fremover?
8. Har det vært noen utfordringer i implementeringen av Lean i den allerede eksisterende BB filosofien? Hvorfor tror du dette har vært utfordrende? Ser dere noe utfordringer videre?

9. Hva er gjort og hva gjøres for en effektiv implementering og god utførelse av Lean kombinert med den allerede eksisterende BB filosofien
10. Hva er det dere har fokusert særlig på og føler har vært utfordrende i implementeringsfasen.? Vedlegg følger (Rammeverk Malmi og Brown)
11. Er dere avhengig av de tradisjonelle systemene fortsatt? Hvilke tradisjonelle systemer benyttes? Hvorfor akkurat disse systemene? (follow up). Hvordan støtter disse opp om BB og Lean?
12. Hvis dere fortsatt er avhengig av de tradisjonelle styringssystemene, har dere ambisjoner om å forlate disse systemene fullstendig? Follow: I så fall hvordan?
13. Hvordan er belønningssystemene i bedriften og hva tar dere utgangspunkt i ved belønning? Er dette noe som er diskutert med de ansatte? Syns du at dere har et bra belønningssystem? Hvorfor/hvorfor ikke?
14. Hvordan vil budsjettfokus bli i framtiden med implementeringen av Lean? Follow up: Blir Lean mer fokusert på en BB fremover og BB forkastet?
15. Tidligere forskning viser at Lean kan føre til arbeidspress og stress for de ansatte, er dette en problemstilling dere har tatt stilling til? Hvordan kan dette unngås i Statoil Harstad?
16. Er de ansatte entusiastiske for det nye styringssystemet Lean som skal iverksettes, eller kan Statoil Harstad risikere å møte mye motstand? (Hvilken form for motstand) Og hvem møter man motstand fra? Hvordan vil man møte eventuell motstand med iverksetting av Lean? (Follow up)

### **Avslutning:**

1. Har du noe du vil tilføye som du syns vi ikke har dekt opp gjennom spørsmålene våre?
2. Noen dokumenter vi burde hatt?
3. Hvem er det vi kunne intervjuet videre som har kunnskap om dette. Noen sentralt også, noen andre enn økonomiavdelinga?)

Vedlegg 2 Beyond budgeting principles

## Beyond Budgeting - the adaptive management model

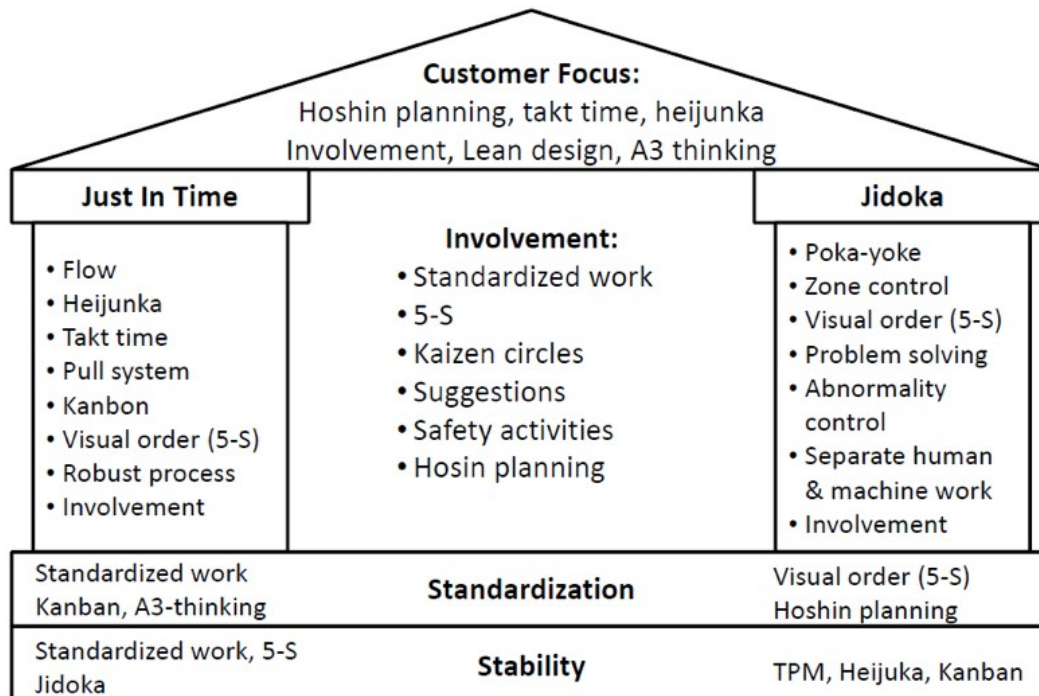
Leadership principles	Management processes
1. <b>Purpose</b> - Engage and inspire people around bold and noble causes; <b>not around short-term financial targets</b>	7. <b>Rhythm</b> - Organise management processes dynamically around business rhythms and events; <b>not around the calendar year only</b>
2. <b>Values</b> - Govern through shared values and sound judgement; <b>not through detailed rules and regulations</b>	8. <b>Targets</b> - Set directional, ambitious and relative goals; <b>avoid fixed and cascaded targets</b>
3. <b>Transparency</b> - Make information open for self-regulation, innovation, learning and control; <b>don't restrict it</b>	9. <b>Plans and forecasts</b> - Make planning and forecasting lean and unbiased processes; <b>not rigid and political exercises</b>
4. <b>Organisation</b> - Cultivate a strong sense of belonging and organise around accountable teams; <b>avoid hierarchical control and bureaucracy</b>	10. <b>Resource allocation</b> - Foster a cost conscious mind-set and make resources available as needed; <b>not through detailed annual budget allocations</b>
5. <b>Autonomy</b> - Trust people with freedom to act; <b>don't punish everyone if someone should abuse it</b>	11. <b>Performance evaluation</b> - Evaluate performance holistically and with peer feedback for learning and development; <b>not based on measurement only and not for rewards only</b>
6. <b>Customers</b> - Connect everyone's work with customer needs; <b>avoid conflicts of interest</b>	12. <b>Rewards</b> - Reward shared success against competition; <b>not against fixed performance contracts</b>

© BBRT 2016 – All rights reserved | www.bbtt.org

1

Vedlegg 2: BB principles (BBRT, 2016)

Vedlegg 3 Lean huset



Vedlegg 3: Lean huset (LeanHouse, 2017)