



Universitetet  
i Stavanger

[www.uis.no/hhuis](http://www.uis.no/hhuis)

*Strategisk virksomhetsstyring og strategirealisering  
i en Lean kontekst*

**E-MBA300 Executive MBA Masteroppgave 2017-2018**

**Innlevering 25. Mai 2018**

**Björg Amalie Sunde**

Avhandlingen er innlevert som en del av Executive MBA-studiet  
ved Handelshøgskolen på Universitetet i Stavanger



**HANDELHØGSKOLEN VED UIS**  
**MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Executive MBA

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE SPESIALISERINGSRETNING:

Strategisk Økonomistyring

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

**SAMMENDRAG: Strategisk virksomhetsstyring og strategirealisering i en Lean kontekst**

Målsettingen med denne studien er å belyse hvordan drive Strategisk virksomhetsstyring og strategirealisering i en Lean kontekst. F&C-nettverket i Equinor har etablert en strategisk forbedringsagenda med fem strategiske tiltak som skal gjøre nettverket bedre rustet til å støtte selskapet med å nå sine strategiske mål. To av tiltakene er implementering av Lean og forbedret bruk av Ambisjon til Handling.

Lean filosofien er en drivkraft som kan skape varige forbedringer og bidra til resultater med positive effekter på bunntlinjen. Ambisjon til Handling oversetter selskapets strategiske mål til handlinger og resultater. Selskapet har allerede lagt ned betydelige ressurser i gjennomføringen av de strategiske tiltakene.

Studien skal undersøke om det er mulig å gi uttrykk for hva som skal til for å lykkes, og gitt tilnærmingen selskapet har til forbedringsarbeidet i dag, om F&C-nettverket vil lykkes i implementeringen av sine strategiske tiltak ved hjelp av Lean, Ambisjon til Handling og nye MiS.

**SUMMARY: Strategic Business Management and Strategy Implementation in a Lean context**

The aim of this study is to elucidate how to conduct Strategic Business Management and Strategy Implementation in a Lean context. The Equinor F&C-network has established a strategic improvement agenda with five strategic initiatives that will make the network better equipped to support the company reach its strategic goals. Two of the initiatives are implementation of Lean and improved use of Ambition to Action.

Lean philosophy is a driving force that can create lasting improvements and contribute to results with positive effects on the bottom line. Ambition to Action translates the company's strategic goals into actions and results. The company has already invested considerable resources in implementing the strategic initiatives.

The study will examine whether it is possible to express what is needed to succeed and given the approach the company has to the improvement work today, whether the F&C-network will succeed in implementing its strategic initiatives using Lean, Ambition to Action and new MiS.

FORFATTER:

Björg Amalie Sunde  
Kandidatnummer: 900289

VEILEDER:

Lars Atle Kjøde  
Prodekan  
Handelshøgskolen ved UiS

## Forord

Etter to og ett halvt år med studier på Handelshøgskolen ved UiS så er det med en stor porsjon stolthet og litt nostalgi at jeg leverer fra meg oppgaven som bekrefter at jeg har fullført E-MBA studiet, i tillegg til en travel hverdag på jobb hos arbeidsgiveren min.

Det å få lov til å være en del av det inspirerende og lærerike studentmiljøet på E-MBA studiet på Handelshøgskolen ved UiS er jeg veldig takknemlig for. Vi har feiret, utfordret, motivert og trøstet hverandre når det har vært nødvendig. Det har vært en fantastisk tid.

Når valget skulle gjøres om tema for den avsluttende studien så var det viktig for meg å velge noe som jeg interesserer meg for, og som var motiverende. Jeg skulle jo tross alt jobbe med oppgaven i over åtte måneder. Jeg har jobbet med økonomistyring i mange år og interessen har ikke akkurat minsket på disse årene med studier av forskjellige fag som støtter opp om den strategiske virksomhetsstyringen i et selskap. I tillegg så er Lean filosofien og hvordan Lean prinsippene kan bidra til en styrket strategirealisering i et selskap, veldig interessant og et høyst aktuelt tema. Så da ble det naturlige valget av tema; «Strategisk virksomhetsstyring og strategirealisering i en Lean kontekst».

Det at Equinor ble casebedriften i studien var en vurdering som jeg måtte bruke litt tid på, men fristelsen ble for stor. Siden Equinor er min arbeidsgiver var forholdene lagt til rette og jeg hadde tilgang til det nødvendige grunnlaget for å gjennomføre.

## Takk!

Jeg vil først og fremst takke Lars Atle Kjøde som har veiledet meg gjennom utarbeidelsen av denne studien med faglig støtte og inspirerende og motiverende samtaler underveis. Det har bidratt til at jeg i løpet av denne perioden har hatt en stor trygghet for at jeg ville komme i mål med flagget til topps – til slutt.

Tusen takk til Bente Hovland, som har vært min mentor og veileder internt i Equinor. Første gang jeg møtte Bente var i april 2017. Da hadde jeg et nokså diffust bilde av hva jeg spesifikt ønsket å skrive om innenfor virksomhetsstyring og Lean. Mange tanker fløy høyt om hva som kunne være interessante vinklinger av oppgaven, og i september når valget skulle gjøres så var det med en god forankring både hos meg og mentoren min. Du har vært en fantastisk støtte underveis. Du har bydd velvillig på din tunge kompetanse om strategisk virksomhetsstyring i Equinor, du har bidratt som døråpner når det har vært nødvendig, og motivert og trøstet da jeg hadde behov for det.

Takk også til alle dere som stilte velvillig opp i intervjuene slik at jeg fikk de dataene som var nødvendig for å kunne gjennomføre den empiriske undersøkelsen, og takk til dere som til slutt tok dere tid til å kommentere om konklusjonene jeg har kommet frem til var noe som dere kunne kjenne dere igjen i.

Til slutt vil jeg takke Svein, min kjære livsledsager som alltid støtter meg og som har oppmuntret meg til å fortsette og ikke gi opp når det har gått litt trått, og feiret seirene sammen med meg underveis.

Björg Amalie Sunde  
Stavanger, 25. mai 2018

---

## Innhold

1	INTRODUKSJON .....	1
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	En hel industri i endring .....	2
1.3	Introduksjon til Casebedrift Equinor .....	4
1.4	Identifiserte risikoer og problemstilling .....	6
1.5	Studiens struktur og oppbygning .....	8
1.6	Definisjon av sentrale begreper i studien .....	8
2	FORRETNINGSMODELLE OG -STRATEGI .....	9
2.1	Hva er Strategi? .....	10
2.2	Visjon, forretningside og mål .....	12
2.3	Strategirealisering og evaluering .....	13
3	STRATEGISK VIRKSOMHETSSSTYRING .....	15
3.1	Balansert målstyring .....	16
3.2	Beyond Budgeting .....	21
3.3	Risikostyring .....	25
4	STRATEGIREALISERING I EN LEAN KULTUR .....	27
4.1	LEAN filosofien .....	27
4.2	«The Toyota Way True North» .....	30
4.3	Kontinuerlig forbedring .....	31
4.4	Respekten for mennesket .....	31
4.5	Det å klare å binde filosofien og mennesket sammen .....	31
4.6	Lean lederskap .....	33
4.7	Hoshin Kanri (policy deployment) .....	35
4.8	Integrering av Balansert målstyring og Hoshin Kanri .....	38
4.9	Digitalisering og Lean .....	39
4.10	Suksessfaktorer for å lykkes med en Lean implementering .....	41
5	ENDRINGSLEDELSE OG MEDARBEIDER MOTIVASJON .....	42
5.1	Teorier rundt endringsledelse .....	43
5.2	Ledelse i en endringsprosess .....	46
5.3	Kulturendring .....	47
5.4	Involvering og kommunikasjon .....	48
5.5	Motiverende ledelse .....	48
5.6	Endringskapasitet .....	50
6	VALG AV FORSKNINGSDESIGN OG METODE .....	51

---

6.1	Undersøkelsens tema og kriterier .....	52
6.2	Validitet og reliabilitet.....	55
6.3	Den hermeneutiske metoden .....	55
6.4	Fordeler og ulemper ved valgt metode.....	56
6.5	Forskningsetikk .....	56
7	DEN EMPIRISKE UNDERSØKELSEN OG RESULTATER.....	57
7.1	Evaluering av valgt forskningsdesign og metode.....	57
7.2	Hovedfunn i den empiriske undersøkelsen .....	59
7.2.1	Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til Handling og MiS .....	59
7.2.2	Equinor sin tilnærming til implementering av Lean .....	61
7.2.3	Lean Lederskap i Equinor .....	63
7.2.4	Motivasjon .....	65
7.3	Drøfting av resultater og funn knyttet opp mot casebedrift Equinor .....	67
7.3.1	Equinor sine tilpasninger som følge av markedsendringene .....	67
7.3.2	F&C-nettverket sine strategiske tiltak.....	68
7.3.3	Tilsiktet- og realisert strategi .....	69
7.3.4	Equinor implementerer Lean filosofien .....	70
7.3.4.1	Veikartet for Lean implementeringen.....	70
7.3.4.2	Ledelsesmessig forankring av Lean.....	72
7.3.4.3	Equinor sin Lean Modell og gjennomføringsplan.....	73
7.3.5	Hvordan kan Lean, Ambisjon til Handling og MiS bidra til en styrket strategirealisering? .....	77
7.3.5.1	Ambisjon til Handling – rammeverket for prestasjonsledelse.....	77
7.3.5.2	Integrering av strategisk risikostyring i Ambisjon til Handling .....	78
7.3.5.3	Strategirealisering ved hjelp av MiS.....	79
7.3.5.4	Strategirealisering ved hjelp av Lean .....	81
7.3.5.5	Delkonklusjon – forskningsspørsmål 1 .....	83
7.3.6	Har F&C-nettverket i Equinor forutsetningene som bør ligge til grunn for å lykkes? .....	84
7.3.6.1	Lederskap, forankring og eierskap .....	85
7.3.6.2	Kultur bygging .....	86
7.3.6.3	Kommunikasjon og involvering .....	87
7.3.6.4	Motivasjon .....	88
7.3.6.5	Endringskapasitet og prioritering .....	89
7.3.6.6	Delkonklusjon – forskningsspørsmål 2 .....	92
7.3.7	Hvordan kan Lean forsterke utøvelsen av selskapets lederskapsprinsipper? .....	95

---

7.3.7.1	Lederskapsprinsippene i Equinor .....	95
7.3.7.2	Utøvelsen av lederskapsprinsippene i en Lean kontekst .....	95
7.3.7.3	Delkonklusjon – forskningsspørsmål 3 .....	99
7.4	Resultatenes relevans .....	100
8	KONKLUSJON .....	100
8.1	Konklusjon på studiens problemstilling .....	102
9	VEDLEGG .....	105
9.1	Vedlegg 1 – Oppbygning av studien .....	105
9.2	Vedlegg 2 - 4P modellen – de 14 prinsippene i Lean ledelsesfilosofi .....	106
9.3	Vedlegg 3 – Invitasjon til intervju .....	107
9.4	Vedlegg 4 – spørsmålsmatrise – intervjuer .....	108
9.5	Vedlegg 5 – Transkribering av intervjuer .....	109
10	REFERANSER .....	110

---

## Figurliste

Figur 1 Equinor ASA; strategiske prinsipper og F&C-nettverkets respons .....	4
Figur 2 Organisasjonskart Equinor ASA; Chief Financial Officer .....	5
Figur 3 Equinor ASA; F&C-nettverkets fem strategiske tiltak .....	6
Figur 4 Roos et al. 2005; Hierarkisk struktur.....	12
Figur 5 Mintzberg & Waters, 1985; Virksomhetens realisert strategi .....	13
Figur 6 Johnson et al., 2017; Evaluering av virksomhetens strategi .....	14
Figur 7 Kaplan & Norton, 1996; Balansert målstyring - operasjonalisering av strategien - Fire perspektiver.....	17
Figur 8 Hoff & Bragelien, 2016; Balansert målstyring i en helhetlig styringsløyfe .....	19
Figur 9 Kaplan & Norton, 1996; Overvåking av strategien - fire prosesser .....	19
Figur 10 B. Bogsnes 2012; Beyond Budgeting – lederatferd og styringsprosesser .....	21
Figur 11 D. McGregor 1966; Teori X og Teori Y menneskesyn .....	22
Figur 12 BBRT 2016; Beyond Budgeting prinsippene.....	23
Figur 13 B. Bogsnes 2012; Nøkkelen til Beyond Budgeting metodikken.....	24
Figur 14 J.K. Liker 2004; TPS huset.....	28
Figur 15 J.K. Liker 2008; Toyota Way True North.....	30
Figur 16 J.K. Liker 2004; 4P modellen .....	32
Figur 17 Dombrowski & Mielke 2014; Grunnleggende elementer i Lean lederskap.....	33
Figur 18 J.K. Liker 2014; Diamantmodellen .....	34
Figur 19 Andersson 2017; Hoshin Kanri - oversettelse imellom organisatoriske nivåer .....	35
Figur 20 J.K. Liker; Hoshin Kanri.....	36
Figur 21 B.A. Sunde 2018; Catchball prosessen skisse med inspirasjon fra Liker et al. 2012.....	37
Figur 22 J.K. Liker 2014; Kontinuerlig forbedring .....	37
Figur 23 Witcher et al.2007; Analogien mellom MBO og Hoshin Kanri.....	38
Figur 24 J.K. Liker 2014; Sammenligning av MBO og Hoshin Kanri .....	39
Figur 25 Liker et al. 2011; Lean transformasjonsmodell.....	41
Figur 26 J.K. Liker 2014; Modenhetsmodellen .....	42
Figur 27 Lewin 1947; 3-steps lineær endringsmodell.....	43
Figur 28 Kotter 1996; 8-trinns modell for en vellykket gjennomføring av en endringsprosess.....	44
Figur 29 Meyer & Stensaker 2011; Multiple endringer.....	45
Figur 30 Lewin, Kotter, André; sammenligning av modellene .....	46
Figur 31 Ramakrishnan 2013; Modell for en vellykket endringsprosess.....	47
Figur 32 J.K. Liker 2004; Iceberg model of TPS.....	47
Figur 33 Bass & Avolio 1994; Fullspektrumsmodellen .....	49
Figur 34 Meyer et al. 2011; Endringskapasitet .....	51
Figur 35 Jacobsen 2015; Grader av åpenhet i kvalitative intervjuer.....	53
Figur 36 Jacobsen 2015; Den hermeneutiske spiralen.....	55
Figur 37 Equinor ASA 2015; Veikart for Lean implementeringen .....	70
Figur 38 Equinor ASA 2015; Equinor's Lean modell .....	73
Figur 39 Equinor ASA 2018; Ambisjon til handling modellen.....	77
Figur 40 Equinor ASA 2018; Strategirealisering ved hjelp av MiS.....	79
Figur 41 Equinor ASA 2017; Lederskapsprinsippene .....	95

# 1 INTRODUKSJON

Målsettingen med denne studien er å belyse hvordan drive strategisk virksomhetsstyring og strategirealisering i en Lean kontekst. F&C-nettverket i Equinor ASA<sup>1</sup>(EquinorASA, 2018a) har etablert en strategisk forbedringsagenda med fem strategiske tiltak som skal gjøre nettverket bedre rustet til å støtte selskapet med å nå sine strategiske mål. To av tiltakene er implementering av Lean og forbedret bruk av Ambisjon til Handling. Internasjonalt betraktes Equinor å være langt fremme når det gjelder selskapets praksis knyttet til det å drive prestasjonsledelse gjennom et integrert, dynamisk og fremtidsrettet rammeverk.

I løpet av de siste to årene har selskapet definert en ny visjon, styrket strategien, oppdatert sine verdier og oppdatert ledelsesprinsippene, i tillegg til navneendringen. Man har gjort et strategisk valg om å skape en kultur for kontinuerlig forbedring ved systematisk å implementere Lean som en ny måte å jobbe på i hele selskapet. Dette er utgangspunktet for temaet i studien men først litt om bakgrunnen.

## 1.1 Bakgrunn

Olje- og gassindustrien, og aktørene på den norske kontinentalsokkelen har de siste årene vært gjennom en markant endring. Globale klimautfordringer har ført til krevende mål om en bærekraftig utvikling for industrien. Dette, samtidig som at vi opplever volatile råvarepriser og store valutasvingninger endrer selskapenes verdiskapning og inntjening.

Under klimaforhandlingene i Paris i desember 2015 ble verdens ledere for første gang i historien enig om en rettslig bindende klimaavtale med global deltakelse og reelt forpliktende for alle land. Avtalen trådte i kraft 4. november 2016 under ett år etter at den ble vedtatt. Formålet med avtalen er å styrke det globale samarbeidet mot den trusselen som klimautfordringene utgjør og avtalen setter rammebetingelser og helt konkrete mål om at den globale oppvarmingen skal holdes godt under to grader sammenlignet med førindustriell tid og landene skal tilstrebe å begrense temperaturøkningen til 1,5 grad. Det stilles også krav til deltakerlandene om rapportering av de tiltakene som gjøres for å nå målene som er satt. (regjeringen.no, 2016)

Som følge av produksjonsøkningen totalt sett på den norske kontinentalsokkelen så har de årlige utslippene fra olje- og gassindustrien økt med over 80 prosent siden 1990-tallet. Industrien står for opp mot 30 prosent av de totale klimagassutslippene i Norge. (SSB, 2016) Den sittende regjeringen har som følge av de globale klimautfordringene og Parisavtalen satt seg ambisiøse mål for klimamiljø- og energipolitikken og har en langsiktig målsetting å oppnå en omstilling til et

---

<sup>1</sup> Statoil ASA endret navn til Equinor ASA fra 15. mai 2018 som et tiltak for å underbygge selskapets strategi som et bredt energiselskap med fokus på «sikker drift, høy verdiskapning og lave karbonutslipp»



lavutslippssamfunn innen 2050, samtidig som de vil opprettholde aktivitetsnivået i petroleumssektoren. Ett annet virkemiddel som brukes for å synliggjøre verdigrunnlaget landet står for både nasjonalt og internasjonalt er hvordan man forvalter olje- og gassinntektene som utgjør verdien som ligger i Statens pensjonsfond utland (heretter Oljefondet).

## 1.2 En hel industri i endring

Equinor ASA som den største aktøren på norsk sokkel har i samarbeid med de andre store aktørene i olje- og gassindustrien etablert et konsortium; Oil and Gas Climate Initiative (heretter OGCI) som basert på forpliktelsene i Parisavtalen tilstreber å etterleve de kravene som er satt i klimaavtalen. Ved å sette inn tiltak i selskapene de representerer er intensjonen å akselerere og drive gjennom endringene som må gjennomføres for å oppnå en bærekraftig utvikling i industrien.

Fokuset til deltakerne i OGCI er å redusere industriens «fotavtrykk» ved å sette inn tiltak for å bremse utviklingen av klimagassutslipp som bidrar til den globale oppvarmingen. Man har også satt seg som mål å utforske nye forretningsmodeller innenfor nye energiløsninger samt det å ta i bruk ny teknologi. Konsortiet har i forbindelse med sin årlige konferanse gitt ut en rapport (OGCI, 2017) der man gjør opp status for de tiltakene OGCI har bidratt med å gjennomføre.

Equinor har som en del av sin langtidsvisjon lagt tydelige prioriteringer for å bidra til omleggingen av de globale energisystemene til et lavkarbonsamfunn. I 2015 ble forretningsområdet Nye energiløsninger (NES) etablert og dette skal gjenspeile konsernets ambisjon om gradvis å supplere olje- og gassporteføljen med lønnsom fornybar energi og andre lavkarbonløsninger.

Samtidig med at man har satt seg krevende klimamål globalt og at de store aktørene gjør organisatoriske tilpasninger for å snu fokuset mot en mer miljøvennlig produksjon av energi så har råvareprisene innenfor olje- og gassindustrien de siste årene hatt markante svingninger. Dette skyldes blant annet en fallende etterspørsel etter oljerelaterte produkter som følge av fokuset på de globale klimautfordringene. Samtidig med at den amerikanske skiferoljen har hatt en markant fremvekst de siste årene. Ny produksjonsteknologi som bidro til at man kunne legge bak seg dyre og ineffektive produksjonsmetoder gjorde det mulig å øke utvinningen av råolje fra nye brønner som igjen førte til at USA ble tilnærmet selvforsynt med energi. Pris per fat olje falt dramatisk i perioden fra 2013 da man nådde en topp på 112 USD/fat olje og ned mot bunn nivået på 28 USD/fat olje i februar 2016. En av de viktigste årsakene til nedgangen var nettopp det store produksjonsvolumet av amerikansk skiferolje.

En annen sentral aktør, nemlig OPEC-landene med Saudi-Arabia som den største aktøren, gikk samtidig vekk fra sin tidligere strategi om å regulere produksjonen av råolje, for å støtte opp under

en høy oljepris og valgte heller en strategi med å ikke kutte i egen produksjon som følge av det kraftige fallet i råvareprisene. (SSB, 2017b) Konsekvensen var at verdens oljelagre ble fylt til randen. OPEC-landene er blitt anklaget for å på den måten å gjøre forsøk på å prise ut de amerikanske aktørene ved å oversvømme markedet med råolje med den hensikt å skvise ut de amerikanske oljeprodusentene slik at USA igjen ville handle billig energi fra OPEC-landene.

Det ble skapt et tilbudsoverskudd i markedet og råvareprisen på olje sank kraftig. Den norske økonomien er svært avhengig av inntektene fra olje- og gassindustrien og konsekvensene ved de fallende råvareprisene har vært betydelige. Som følge av de reduserte inntektene så ble også tilførselen av ny kapital til Oljefondet betydelig redusert i løpet av 2016.

Inntjeningen til selskapene i oljeindustrien ble kraftig redusert og konsekvensene ble at de store aktørene på norsk sokkel inkludert Equinor har gjennomført tunge endringsprosesser for å tilpasse seg for å forbli konkurransedyktig i et marked i stadig endring. Dette har ført til store ringvirkninger for leverandørindustrien spesielt og samfunnet generelt.

SSB beregnet seg frem til at med gitte forutsetninger så er omtrent 50.000 arbeidsplasser gått tapt som følge av enten å være direkte, eller indirekte knyttet til petroleumsnæringen i perioden 2013 til 2016. (SSB, 2017a)

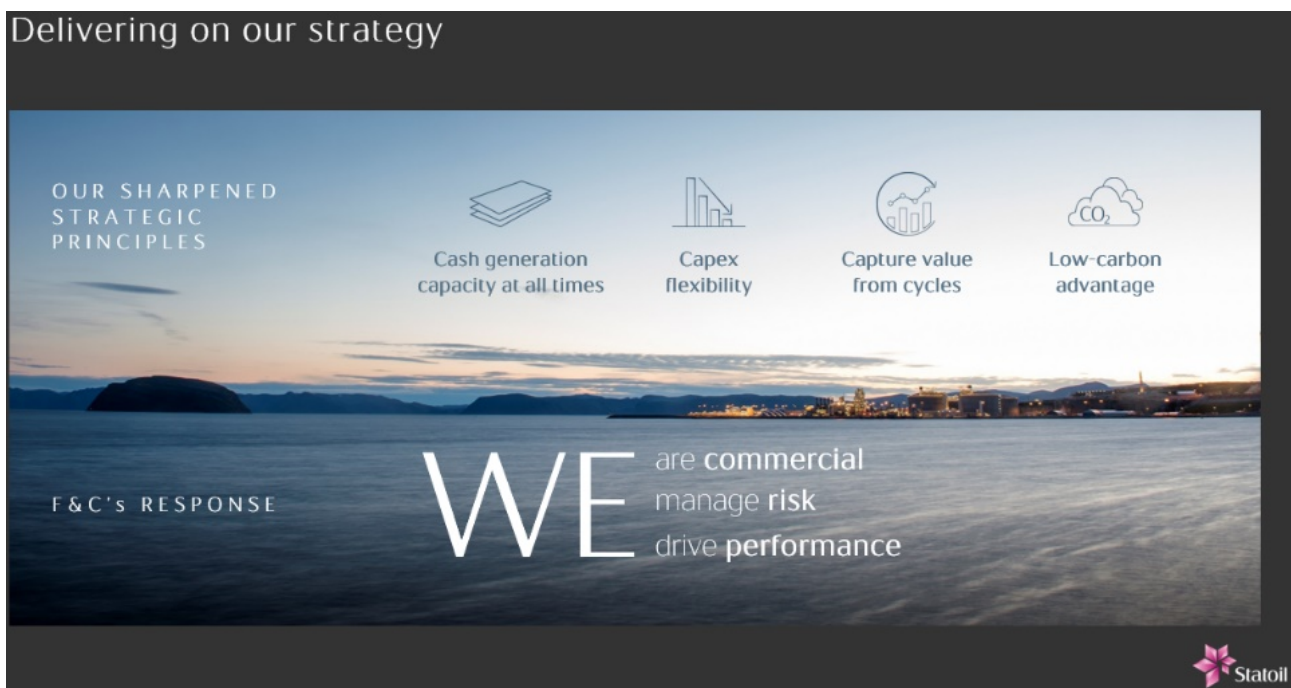
I 2013 var prisen per fat olje på 112 USD men Equinor hadde en negativ kontantstrøm. Årsakene var at selskapet hadde et høyt aktivitetsnivå som medførte store investeringer, og mye tydet på at kostnadsnivået i selskapets prosjektportefølje var altfor høyt. Oljeprisen falt dramatisk vinteren 2014 og helt ned mot et bunn-nivå på 28 USD/fat i 2016. Siden da har oljeprisen vaket imellom 45 og 55 dollar. Fra starten av 2018 så har oljeprisen vært på vei oppover igjen, og ligger per 22. mai 2018 på 79 dollar fatet. I løpet av disse årene har selskapet gått fra en break-even på sin prosjektportefølje på ca. 70 USD per fat olje i 2013 til nå i februar 2018 ned mot 21 USD for porteføljen sett under ett (Equinor ASA Capital Markets Update, 07.02.2018).

Selv om utsiktene til det å tjene penger er atskillig mer positive nå enn for bare kort tid siden er dette bare en bekreftelse på at man opererer i et svært volatilt marked. Det er også en kjensgjerning at det i fremtiden ikke vil være behov for å produsere så mye olje og gass fordi man vil gå over til mere miljøvennlige energikilder for å bidra til å begrense de globale klimautfordringene.

### 1.3 Introduksjon til Casebedrift Equinor

Equinor var tidlig ute med sitt endringsprogram som omfattet interne omstruktureringer, endringer i arbeidsprosessene og forenkling i måten man jobber på. Samtidig som man har satt høye forventninger til at leverandørindustrien følger opp og tilpasser seg.

Selskapet er fortsatt i endring og har lyktes i å navigere seg gjennom siste års utfordringer og fremstår i dag sterkere enn noen gang før. I løpet av de siste tre årene har selskapet definert en ny visjon, styrket sin strategi, oppdatert sine verdier og lederskapsprinsipper og endret navn. Man har etablert en tydelig strategi med først og fremst fokus på sikkerhet og sikring av operasjonene som selskapet står ansvarlig for, langsiktig verdiskapning og et sterkt engasjement mot et lav-karbon samfunn i



Figur 1 Equinor ASA; strategiske prinsipper og F&C-nettverkets respons

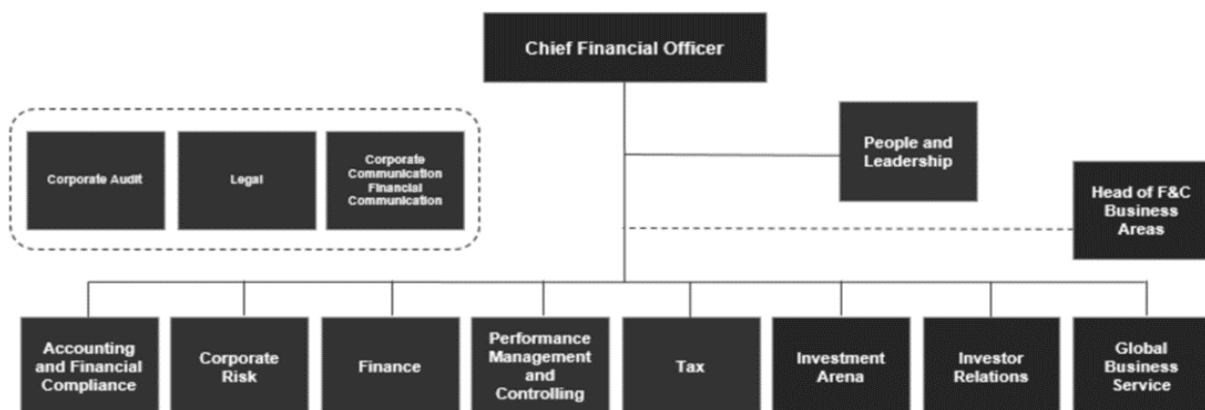
fremtiden. Equinor sin strategi inneholder grunnleggende prinsipper som gjør selskapet i stand til å generere positiv kontantstrøm til enhver tid. Man har som ambisjon å fortsette å generere verdiskapning også gjennom sykliske konjunktursvingninger i markedet. For å klare det så må selskapet ha god kontroll på prosjektrisiko og kostnadsnivået i prosjektene. På denne måten så vil man opparbeide seg en fleksibilitet i investeringsprogrammet til å ta inn nye muligheter og prosjekter når disse modnes frem.

Equinor som selskap har større forutsetninger for å lykkes med å gjennomføre sin strategi når man har en F&C-funksjon som er istand til å støtte opp og bidra til selskapets strategirealisering. Man antar at olje- og gassmarkedet vil være preget av sykliske svingninger og prisvolatilitet også i

fremtiden og F&C-nettverket vil ha en nøkkelrolle i å utøve en streng kostnadskontroll og -disiplin. Samtidig det å legge forholdene til rette for selskapets evne og kapasitet til å agere motsyklisk for å sikre verdiskapning og capex fleksibilitet. F&C-nettverket i Equinor satte i 2017 en strategisk forbedringsagenda med fokus på å fremstå med kommersiell tyngde, være istand til å håndtere risiko og være pådrivere for prestasjoner som bygger opp om selskapets strategi.

Equinor er organisert i en kompleks flerdimensjonal matriseorganisasjon der man kombinerer en linjeorganisasjon med en funksjonell organisering noe som muliggjør fleksible og flerfaglige miljøer ute i virksomheten. Chief Financial Officer (CFO) er selskapets finansdirektør og sitter i konsernledelsen. Medarbeiderne som jobber inn mot CFO er enten direkte organisatorisk tilknyttet CFO-organisasjonen eller har en funksjonell rapportering inn mot CFO. Alle som jobber innenfor finans- og kontrollrelaterte oppgaver er knyttet opp i F&C-nettverket og består per i dag av ca. 900 medarbeidere. Rollen til CFO er å støtte konsernledelsen og selskapets forretningsområder med tjenester innenfor finans- og kontrollområdet og å sette selskapets standarder på tvers av konsernet. Enheten har et konsernansvar innenfor målstyring, risikostyring og forsikring. I tillegg så er selskapets globale tjenesteleverandør; Global Business Services (GBS) en del av CFO-organisasjonen.

Per januar 2018 ser organisasjonskartet til CFO slik ut.



Figur 2 Organisasjonskart Equinor ASA; Chief Financial Officer

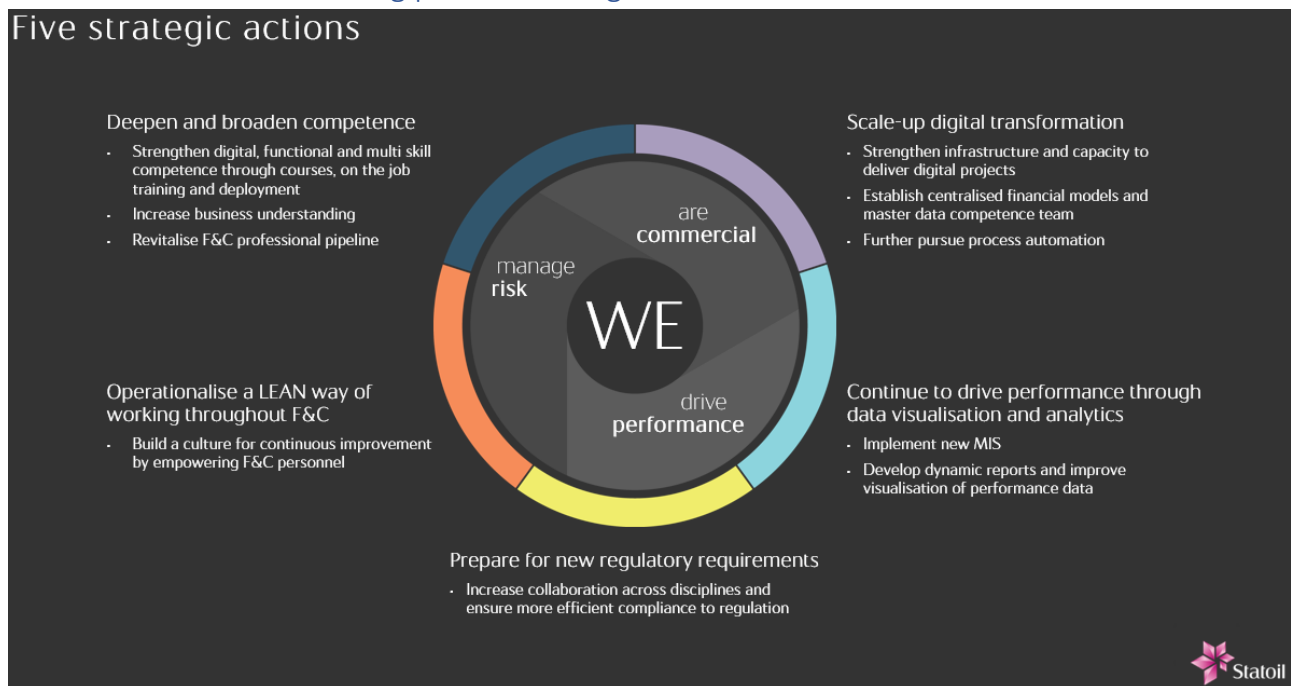
F&C-nettverket har i flere år hatt fokus på effektivisering og standardisering av F&C-leveransene både gjennom selskapets globale støtte funksjon (GBS) og i stabsenhetene sentralt og ute i forretningsenhetene. Det siste året har man jobbet med å tilpasse organisasjonen og forretningsprosessene for å istandsette F&C-nettverket til å levere i henhold til forventningene. En Lean kultur med tilhørende arbeidsmetodikk er en av de kritiske suksessfaktorene for å lykkes og

man har startet arbeidet med å implementere Lean i F&C-nettverket på lik linje med resten av selskapet.

Oversikt og innsyn i egne forretningsprosesser og en klar strategi gir styring og kontroll og industrialisering og digitalisering er i dag viktige virkemidler for å realisere gode og effektive forretningsprosesser. Industrialisering innebærer det å maksimere knappe ressurser ved å forenkle og standardisere og gjennom digitalisering oppnås automatisering, effektiv oppgaveflyt og høy datakvalitet. Standardisering og forenkling av arbeidsprosessene ved å nyttiggjøre seg av denne type effektiviseringstiltak kan også være en kritisk suksessfaktor for å lykkes med den strategiske agendaen som er satt.

I F&C-nettverket har man nylig identifisert fem strategiske aksjoner der industrialisering og digitalisering er sentrale tema som går i igjen i større eller mindre grad i alle aksjonene. Det er etablert en egen prosjektorganisasjon som skal sikre implementering av denne strategiske forbedringsagendaen som skal gis hovedprioritet frem mot utgangen av 2018.

#### 1.4 Identifiserte risikoer og problemstilling



Figur 3 Equinor ASA; F&C-nettverkets fem strategiske tiltak

Equinor som organisasjon har allerede gjennomført store interne omstruktureringer og endringer i arbeidsprosessene som skal føre til en forenkling i måten man jobber på. Dette har også fått konsekvenser for F&C-nettverket i selskapet. Medarbeiderne har vært gjennom gjentatte endringsprosesser de siste årene og dette kan muligens påvirke selskapets ønske om en progressiv og dynamisk endringstakt med støtte fra engasjerte medarbeidere med stor endringsvillighet. Samtidig,

ifølge selskapets egne interne analyser så har man i dag en aldrende ressursbase med en kompetanse som ikke fullt ut er kompatibel med fremtidens ønsker og behov.

Forbedringsarbeid i seg selv krever både ny kompetanse og kapasitet til faktisk å gjennomføre endringer. F&C-nettverket i Equinor hadde allerede implementert effektene av et større forbedringsinitiativ når man forankret de strategiske tiltakene og konsekvensene kan være at man i F&C-nettverket ute i organisasjonen mangler kapasitet til å drive det nødvendige forbedringsarbeidet som er kritisk for suksess. Samtidig så er det teoretisk grunnlag for å påpeke at der er en stor risiko for å mislykkes hvis forbedringsarbeidet oppfattes som lite samstemt og med begrenset aktiv forankring i de enkelte ledelsesnivåene (Yukl, 2013).

Den høye endringstakten kombinert med redusert kapasitet i organisasjonen og begrenset aktiv forankring i de enkelte ledelsesnivåene kan derfor innebære en risiko for at forbedringsarbeidet ikke fører frem slik man har satt seg som mål.

Implementeringen av Lean i Equinor har to hovedfaser; den initielle implementeringsfasen med hovedfokus på det å lære organisasjonen leanprinsippene, -metoder og -verktøy samt utviklings- og modningsfasen som blant annet innebærer å realisere bærekraftige forbedringsinitiativer.

Den initielle implementeringsfasen er ferdigstilt i løpet av året og Konsernledelsen har nylig godkjent prosjektets plan for utviklings- og modningsfasen. De tre hovedelementene i neste steg er:

- Forsterke en målbasert forbedring
- Forbedre verdikjeder
- Organisere for kontinuerlig forbedring

Basert på den innledende beskrivelsen så er studiens problemstilling følgende;

Det er interessant å se på sammenhengen mellom praksisen som selskapet bruker for å sikre strategirealisering og hvordan Lean filosofien kan påvirke og bidra til prestasjoner som bygger opp om selskapets strategi. Praksis i denne sammenhengen er Ambisjon til Handling som er det rammeverket for prestasjonsledelse som selskapet bruker. MiS<sup>2</sup> er verktøyet som brukes for å understøtte prinsippene i Ambisjon til Handling.

For å belyse problemstillingen så stilles følgende tre forskningsspørsmål:

1. hvordan kan Lean, Ambisjon til Handling og MiS bidra til en styrket strategirealisering?

---

<sup>2</sup> Equinor Management Information System

2. har F&C-nettverket i Equinor forutsetningene som bør ligge til grunn for å lykkes?
3. hvordan kan Lean forsterke utøvelsen av selskapets lederskapsprinsipper?

### 1.5 Studiens struktur og oppbygning

Studien er delt opp i seks deler som beskrives nedenfor. Denne beskrivelsen sammen med skissen over oppbygningen av studien som ligger i Vedlegg 1 vil gi lesere en god oversikt over totaliteten og hvordan de forskjellige delene av studien henger sammen.

**Del 1: Introduksjon** Den første delen begrunner valget av tema for studien. Videre introduseres Equinor som casebedrift. Tilslutt defineres problemstilling og utredning av forskningsspørsmål.

**Del 2: Teori** I del 2 gis det en oversikt over teorier som har mest relevans og som vil bidra til å øke forståelsen for de modellene som selskapet bruker for å realisere sine strategiske mål. Noen av teoriene og modellene er beskrevet for å synliggjøre forskjeller og dermed ikke diskutert videre i drøftedelen.

**Del 3: Metode** Her klargjøres forskningsprosessen med aktuell teori som beskriver det valgte undersøkelsesopplegget. Hensikten er å vise at det er mange faktorer man må ta hensyn til når man skal hente ut, beskrive og trekke slutninger basert på empiriske data.

**Del 4: Analyse og drøfting av empiri** I Analysedelen gjøres det først en egevaluering av det valgte forskningsdesign og metode. Deretter beskrives og dokumenteres hovedfunnene fra den empiriske undersøkelsen. Andre viktige funn og observasjoner fra de ulike intervjuene blir også identifisert og diskutert. Etterpå drøftes resultater og funn direkte opp mot problemstillingene som er relatert til casebedrift Equinor.

**Del 5: Konklusjon og oppsummering** Den siste delen av studien består av konklusjon og oppsummering.

### 1.6 Definisjon av sentrale begreper i studien

For å sikre at leserne av studien får en felles forståelse av budskapet så er sentrale begreper som ikke spesifikt er utredet senere i studien definert nedenfor.

**Implementering** defineres som det å iverksette, realisere, og gjøre ferdig (SNL, 2018a). Det å «gjøre ferdig» varierer ut fra hvilken situasjon og sammenheng man befinner seg i. Det eksisterer ofte ulike oppfattelser av når en implementering regnes som fullført. I denne studien regnes Lean som implementert i selskapet når man anser at selskapet kan identifiseres som en «Lean virksomhet». Det betyr at det ikke er tilstrekkelig at alle verdistrømmene i selskapets verdikjede er forbedret men at Lean er «institusjonalisert» i virksomheten og der en kultur for kontinuerlig forbedring er innarbeidet

hos alle medarbeidere. Denne definisjonen samsvarer med (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, & Wallace, 2005) som hevder at Lean først er institusjonalisert når følgende endringer er realisert; 1) endringer i de ansattes atferd, 2) endringer i organisasjonens struktur og kultur, 3) endringer i relasjoner til kunder og interesser. Man må derfor se på en Lean implementering som en langsiktig prosess, hvor man anser implementeringen som vellykket når Lean er blitt institusjonalisert i selskapet.

Ledelse<sup>3</sup> er ifølge (SNL, 2018b) knyttet til det å ha ansvar for resultater i organisasjoner. (Yukl, 2013) påpeker at ordet ledelse er et ord som er hentet fra dagligtale og satt inn i en vitenskapelig kontekst uten at ordet har fått en tilfredsstillende vitenskapelig definisjon. Dette har ført til mange uklarheter og misforståelse knyttet til hva ledelse egentlig er.

Mange forskere har definert begrepet og i de fleste definisjonene reflekterer en forutsetning som involverer en prosess der tilsiktet påvirkning utøves mot andre mennesker med den hensikt å veilede, strukturere og fasilitere aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller en organisasjon (Yukl, 2013). Ledelse dreier seg ifølge Yukl om prosessen med å påvirke andre til å forstå og bli enige om mål og arbeidsoppgaver samt det å legge til rette for individuell og organisatorisk innsats for å sikre felles måloppnåelse.

Forankring betyr at man har oppnådd en forståelse for eksempelvis en problemstilling, et prosjekt eller en prosess. Med en ledelsesmessig forankring menes at man oppnår organisatoriske forankringer gjennom involvering og tilstrekkelig oppmerksomhet i organisasjonen.

Kritiske suksessfaktorer defineres som de forhold som, i den grad de oppnås, vil være avgjørende for hvor godt en virksomhet lykkes (Brotherton & Shaw, 1996). Kritiske suksessfaktorer brukes i forbindelse med virksomhetens utvikling av strategiske planer og til å identifisere kritiske elementer knyttet til implementeringen (Boynton & Zmud, 1984). At en suksessfaktor er kritisk betyr at den er av stor betydning for utfallet av resultatet, enten det er i positiv eller negativ retning og har dermed høy prioritet. Det ligger også implisitt i dette at ikke alle suksessfaktorer er like kritiske.

## 2 FORRETNINGSMODELL OG -STRATEGI

Hensikten med dette kapittelet er å forklare hvilke temaer som er relevante i en strategiutvikling og -implementering. Dette er viktig for å forstå hvordan strategier blir utviklet, hva som har innflytelse på utformingen av en strategi, hva som karakteriserer læringen i en organisasjon og hvordan

---

<sup>3</sup> Ledelse går igjen i flere fasetter igjennom studien, derfor defineres Ledelse generelt her i innledningen.



læringskulturen påvirker strategiutviklingen og -implementeringen. Valg av forretningsmodell er et strategisk valg og det er viktig å forankre forretningsmodellen før en velger strategi.

En forretningsmodell beskriver rasjonale bak hvordan en virksomhet skaper, leverer og holder på verdier og kan således sammenlignes med et kart over en strategi som gjennomføres ved hjelp av organisatoriske strukturer, prosesser og systemer (Osterwalder, Pigneur, Clark, & Sjøbu, 2015).

Johnson et. Al. argumenterer for at en forretningsmodell ikke er avhengig av ny teknologi eller etablering i nye markeder. Det handler om å levere eksisterende produkter som produseres av eksisterende teknologi til eksisterende markeder. En forretningsmodell er således beskrevet som en generisk modell av virksomheten.

Dagens sterke konkurransesituasjon og den teknologiske og digitale utviklingen stiller for øvrig sterkere krav til virksomhetens endringsvilje og -evne. For å sikre finansiell handlefrihet så er det viktig for en virksomhet å vise til en sterk endringsevne overfor aksjonærer og tilpasse seg markeds- og konkurransesituasjonen (Hoff & Bragelien, 2016) Det kan derfor argumenteres for at en forretningsmodell i dag er dynamisk og i kontinuerlig endring og kan i seg selv være et konkurransefortrinn i markedet dersom den er differensiert og vanskelig å kopiere.

I dag transformerer innovative forretningsmodeller bransjene i et omfang og tempo man aldri har sett før. (Osterwalder et al., 2015) For toppledelsen i en virksomhet så betyr det at man også må forstå konsekvensene av denne utviklingen. Mange virksomheter velger i dag å ta i bruk nye og innovative metoder slik som Business Model Canvas (BMC) utviklet av Alexander Osterwalder når man etablerer ny eller redigerer på sin eksisterende forretningsmodell.

## 2.1 Hva er Strategi?

Begrepet strategi har gjennom tidene blitt definert på flere forskjellige måter av ledende teoretikere innenfor strategifaget og prosessene rundt etableringen av virksomhetens strategi har tradisjonelt vært forbeholdes ledelsen. Dette til tross for at virksomhetens strategi i aller høyeste grad angår både toppledelsen og medarbeiderne som jobber i organisasjonen.

(Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2017) definerer strategi som *retningen som organisasjonen ønsker å strekke seg etter på lang sikt* og definisjonen bærer preg av at strategi omfatter et mye mer utvidet begrep enn hvordan strategibegrepet er blitt definert tidligere. Definisjonen har tre elementer; *strategisk retning* indikerer at strategien følger en retning som organisasjonen har valgt seg, *organisasjon* i denne sammenhengen involverer ikke bare den interne organisatoriske tilknytningen men også interne og eksterne relasjoner og interesser fordi det finnes

sammenhenger og avhengigheter og *på lang sikt* antyder at strategiarbeidet er langsiktig og planlegges for, implementeres og evalueres over flere år (Johnson et al., 2017)

Uavhengig av hvordan man definerer og tolker begrepet strategi så deles ofte strategiarbeidet inn i tre eller fire hovedelementer ifølge (Hoff & Bragelien, 2016); *Den strategiske analysen* hvor organisasjon, forretningside og de strategiske målene analyseres. *Strategiutvikling* hvor ulike alternative strategiske retninger utvikles, evalueres og velges. *Iverksettelse og gjennomføring* der kommunikasjon ut i organisasjonen og motivering av medarbeidere er svært viktige faktorer. Til slutt for å sikre at virksomheten oppnår sine strategiske mål etableres det *Kontroll-, oppfølgings- og belønningsmekanismer*.

En strategi har som formål å beskrive den langsiktige strategiske retningen en organisasjon velger å gå imot (formål, visjon og mål) basert på den valgte forretningsmodellen. Strategien skal også fungere som en motivasjonsfaktor for aksjonærer, organisasjon og andre interessenter og skal adressere hvordan, og for hvem organisasjonen utgjør en forskjell sammenlignet med sine konkurrenter. En strategi handler altså om det å velge, men også å velge bort. Hvis man ikke er istand til å identifisere og prioritere de aktivitetene som gir verdi for selskapet vil man tilslutt bli utkonkurrert (Porter, 1996).

Det er ofte en virksomhets mislykkede strategi eller at den eksisterende strategien ikke var solid nok på lang sikt som blir trukket frem som hovedårsaker hvis man sliter med å overleve. Det å ha etablert en solid strategi er en kritisk suksessfaktor knyttet til styringen av virksomheten mot det å nå de langsiktige målene. En strategi er også nødvendig for å støtte effektiv styring av virksomheten og sikre kvaliteten i den interne beslutningsprosessen.

En strategi er med andre ord et sett med hensiktsmessige tiltak som forankres i organisasjonen og når denne etterleves både av ledelsen og virksomhetens medarbeidere så kan strategien bidra til økt verdiskapning for virksomheten. En solid strategi vil kunne resultere vekst i form av økt profitt og inntekter både i oppgangs- og nedgangstider

Strategier er å oppnå overlegen ytelse, og hvis overlegen ytelse er oppnådd av selskapets strategier, sies det å ha et konkurransefortrinn i forhold til sine rivaler og konkurrenter (Hill, 2016). Det hevdes at det å skape seg vedvarende konkurransefortrinn ikke er mulig i enkelte bransjer på grunn av turbulens i omgivelsene; så som lynrask teknologiutvikling, ustabile markedsforhold og andre endringer som er kritiske for virksomheten. Man blir nødt til stadig å tilpasse deg de endrede markedsforholdene.(Hoff & Bragelien, 2016) En veldefinert og solid strategi kjennetegnes ved stor fleksibilitet og respons på endringer i konkurransesituasjonen.

Det eksisterer strategier på ulike nivåer internt i en organisasjon (Johnson et al., 2017). I tillegg; på grunn av økt globalisering så er det ofte nødvendig å etablere en strategi som fokuserer på selskapets konkurransekraft i større markeder. Globale strategiske valg kan eksempelvis være å oppnå konkurransefortrinn gjennom å etablere et strategisk samarbeid med en tidligere konkurrent.

I denne studien er det ikke så relevant å gå inn i dypdykk innenfor de enkelte typer strategier, men det er aktuelt å referere til de tre ulike interne nivåene av strategier; konsernstrategi, forretningsstrategi og funksjonell strategi.

Konsern-nivå strategien er knyttet til spørsmål rundt utvikling av selskapets struktur. De strategiske valgene er typisk knyttet til hvordan verdiskapningen skal skje med henblikk på bransje og utvalg av produkter og tjenester, Hvordan konsernet tenker seg eventuelle oppkjøp av nye virksomheter og hvordan ressurser fordeler seg imellom de enkelte områdene i virksomheten.

Forretnings-nivå strategien handler om hvordan det enkelte forretningsområdet innenfor selskapet skal sikre sine langsiktige konkurransefortrinn og posisjonere seg i sitt spesifikke marked. Strategiske valg vil omhandle hvilke produkter og tjenester som skal utvikles og tilbys til de forskjellige markedene. I tillegg vil eksterne forhold påvirke de strategiske valg, blant annet utviklingen i markedene en konkurrerer i, langsiktig lønnsomhet og effektivitet. Sett i forhold til konsernstrategien som konsentrerer seg i all hovedsak om beslutninger som berører hele organisasjonen, konsentrerer forretningsstrategien seg altså om et forretningsområde innenfor organisasjonen.

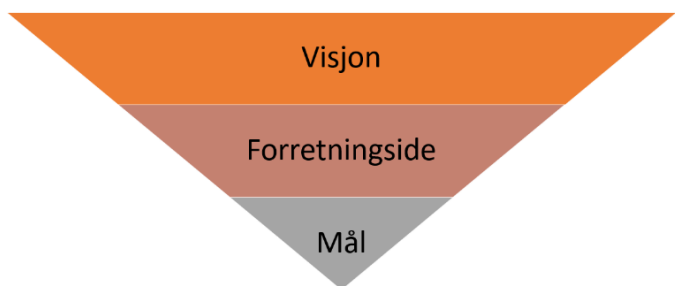
Funksjonelle strategier dreier seg om hvordan de ulike funksjonene i en organisasjon opererer. Dette kan eksempelvis være innenfor personal og ledelse, finans, og ulike kjerneprosesser knyttet til virksomheten. I hovedsak handler det om å bli bedre og enda mer effektiv, slik at virksomheten kan være i stand til å oppnå varige konkurransefortrinn innenfor de forskjellige funksjonene.

## 2.2 Visjon, forretningside og mål

Hensikten med en visjon er å beskrive et fremtidsbilde av hvor man ønsker å være eller hva man ønsker å oppnå.

En erklæring om en virksomhets forretningsidé eller formål har som mål å gi klarhet i hensikten med dens eksistens. Erklæringen gir grunnleggende og nødvendig hjelp til å lede selskapets strategier og

Hierarkisk struktur (kilde: Roos et al. 2005)



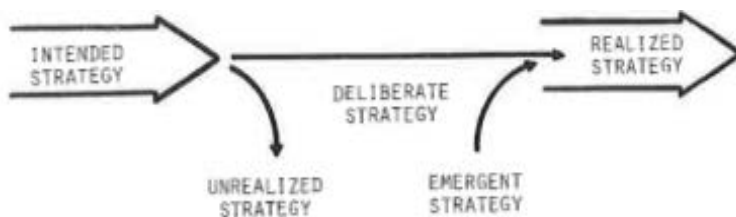
Figur 4 Roos et al. 2005; Hierarkisk struktur

handlinger ved å angi virksomhetens overordnede mål. Sentrale spørsmål som en forretningsidé bør inneholde svar på er hvorfor virksomheten eksisterer, hvilken bransje man opererer i og hva som vil gå tapt om man ikke eksisterte. Andre sentrale elementer i en formålsforklaring er svar på hvem som er primærkundene, hvilke produkter og tjenester man leverer og geografisk lokasjon. En veldefinert forretningsidé kan virke som et filter for å skille hva som er viktig for virksomheten fra det som er mindre viktig.

Det å forsøke å drive en virksomhet uten strategiske mål vil vanskeliggjøre verifisering av selskapets utvikling og om man går i riktig retning. Men det hender at organisasjoner på grunn av ønsket om å kunne tilpasse seg dynamiske markedsforhold lar være å utdype fastsatte mål som er forankret i en strategi.

### 2.3 Strategirealisering og evaluering

Virkeligheten blir ofte annerledes enn det man har planlagt for og dette gjelder også innenfor strategiarbeid. Til tross for at man har etablert en solid strategi så er det ikke sikkert at det er denne som til slutt blir den realiserte strategien for virksomheten.



Figur 5 Mintzberg & Waters, 1985; Virksomhetens realisert strategi

Virksomhetens realiserte strategi er ifølge (Mintzberg & Waters, 1985), en kombinasjon av tilsiktet og fremvoksende strategier. Tilsiktet strategi er den strategien som er kommet ut av en planlagt og

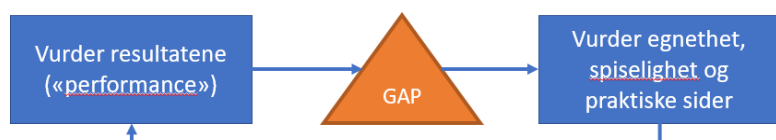
gjennomarbeidet prosess fra toppnivået i en virksomhet og der implementeringen skjer som en planlagt ledelsesstyrt prosess der de strategiske målene blir kaskadert nedover i virksomheten. Tilsiktet strategi inneholder de mål og strategiske tiltak som ledelsen har initiert som de viktigste for å sikre måloppnåelse. Vi lever i dynamiske omgivelser og omstendigheter kan gjøre at strategier som virksomheten har satt seg ikke lar seg gjennomføre og ender opp som urealiserte strategier. Samtidig med de endrede omgivelsene så blir nye strategier til underveis. Dette er den fremvoksende strategien som realiseres til tross for ledelsens intensjoner, mål og planlagte strategiske tiltak. Forskjellen mellom tilsiktet og fremvoksende strategier ligger i at tilsiktete strategier handler om oppnåelse av de vedtatte målene gjennom bruk av overvåking og kontroll, mens fremvoksende strategier baserer seg på feedback eller strategisk læring, prosessen som har innflytelse og makt til å endre de strategiske målene. Den realiserte strategien blir da til slutt en kombinasjon av den tilsiktete strategien og endringene som knyttes til den fremvoksende strategien.

Spørsmålet er hvordan virksomheter kan sikre at ledere og medarbeidere på alle nivåer i organisasjonen vil holde fokus på områdene som er kritiske for strategirealisering og hvordan man kan følge opp progresjon i de fastsatte målene og om nødvendig korrigerer atferd. I tillegg hvordan man kan sikre at den korrigerende atferden er i tråd med ønskelig retning. Dette er interessante problemstillinger som kommer frem i utarbeidelsen av prosesser og verktøy for styring av atferd for å kunne utvikle og realisere virksomhetens strategi.

I følge (Chaplin & Akao, 2003) så er hovedutfordringene i strategirealisering oversettelse av strategi til handling. Idet man sprer de strategiske tiltakene nedover i organisasjonen så vil budskapet bli tolket basert på hvordan strategien er kommunisert ut og den kompetansen som mottakeren besitter. Dette kan være en av hovedårsakene til at virksomheter mislykkes i forsøket på å implementere en ny eller endret strategi.

For å eliminere de nevnte problemene i strategirealiseringprosessen og å hjelpe virksomheter å realisere strategi bør virksomheter utvikle styringssystemer i samsvar med virksomhetens formål og visjon.

I litteraturen nevnes tre årsaker som kan føre til gapet mellom strategiske mål og resultat: 1) de strategiske målene er så dårlig kommunisert at medarbeideren mister retning i arbeidet sitt; 2) man får motivasjonsproblemer som kan komme av at den individuelle forståelsen at virksomhetens mål ikke faller naturligvis sammen med medarbeiderens egne interesser; og 3) begrensning av personlige ferdigheter som kan skyldes fysisk eller mental belastning, mangel på kunnskap eller erfaring.



- Organisatorisk effektivitet
- Økonomiske resultater

Figur 6 Johnson et al., 2017; Evaluering av virksomhetens strategi

For å gjøre en evaluering om virksomhetens eksisterende strategi er formålstjenlig i forhold til hva man ønsker å oppnå så har man utviklet modeller for å evaluere den eksisterende

strategien med henblikk på å eventuelt gjøre endringer hvis det viser seg nødvendig. Det gjøres systematiske og nøytrale analyser av virksomhetens nåværende resultater og effektivitet sammenlignet med den nåværende strategiske agendaen. I Johnson et al. sin modell (Johnson et al., 2017) vurderes først virksomhetens virkelige resultater; Disse blir målt opp mot de målene man har satt seg for å få frem gapet; Til slutt vurderes de strategiske mulighetene for å fylle gapet mellom virkelig og ønsket situasjon.

### 3 STRATEGISK VIRKSOMHETSSTYRING

Strategisk virksomhetsstyring innebærer å integrere organisasjonens visjon, mål og strategi inn i en helhetlig modell for på den måten å få et godt grunnlag for gjennomføring av de strategiske målene som selskapet har satt seg.

Bakgrunnen for dagens modeller for virksomhetsstyring kan i prinsippet føres helt tilbake til tidlig på 1980-tallet da en undersøkelse viste at under 10% av effektivt formulerte strategier ble vellykket implementert (Kiechel, 1982). I studier gjennomført i 1999 ble det gjort funn som tyder på at industriledere hadde en misforstått oppfattelse av at så lenge man la ned en grundig innsats i utarbeidelsen av strategi- og visjonsformuleringer så var veien til måloppnåelsen reddet. (Charan, 1999) Mange ledere mislyktes i sin streben etter å gjennomføre de strategiske målene og ifølge Charan et al. så lå svaret i at man ikke satte inn nok innsats i gjennomføringsfasen. Det er med andre ord ikke en dårlig strategi som er problemet men dårlig gjennomførelse. I en artikkel fra 2001 der Kaplan og Norton tolker resultatene blant annet fra de relevante studiene kommer de frem til at når anslagsvis 70-90 prosent av forsøkene på å implementere en strategi er mislykket så er det rimelig å forstå at reflekterte investorer konkluderte med at det er viktigere med gjennomføring enn en god visjon. I følge Kaplan og Norton så er det ikke selve strategiutarbeidelsen som er det kritiske da iverksettelsen og gjennomføringen av virksomhetens strategier ansees som mer krevende enn det å utforme strategiene (Hoff & Bragelien, 2016).

For å lykkes med gjennomføringen av strategien er det essensielt at den strategiske agendaen formidles ut i organisasjonen på en slik måte at man skaper gode rammer for entusiasme og aksept. Slike rammevilkår skapes best ved å sikre felles innsikt i nåsituasjonen for virksomheten og hva man ønsker å oppnå i fremtiden. I tillegg forankring og forståelse for verdidrivere og konsekvensene ved å implementere den strategiske agendaen helt ut i den spisse enden av organisasjonen.

På grunn av en sterkt økende endringstakt i markedssituasjonen, digitalisering og ikke minst strengere myndighetskrav og fra samfunnet generelt så stilles det i dag stadig større krav til en effektiv og integrert virksomhetsstyring basert på forståelse av risiko og usikkerhet, og med forankring i den strategiske agendaen. Det har blitt vanskeligere å ta de riktige beslutningene på rett tidspunkt og konsekvensene av feil beslutninger kan være avgjørende for fremtiden til en virksomhet. For å sikre at det er konsistens i beslutninger, prioriteringer og vurderinger som gjøres på alle nivåer i virksomheten og at risiko og usikkerhet er forstått og konsekvensvurdert etablerer man systemer for strategisk virksomhetsstyring. Man har ulike rammeverk for målstyringssystemer, risikostyring og tilhørende ledelsesverktøy for prestasjonsmåling og -ledelse.

Hensikten med et styringssystem er primært å sikre operasjonalisering av virksomhetens valgte strategiske retning slik at den blir en del av medarbeidernes daglige gjøremål. På den måten gjøres man i stand til å realisere den strategiske agendaen. Samtidig så bidrar styringssystemet til at man på et tidlig tidspunkt får identifisert og korrigert avvik fra de planlagte aktivitetene som skal sikre etterlevelse og måloppnåelse. Styringssystemet bør ha mekanismer for å kommunisere strategi fra topp til bunn, samt mekanismer for å holde virksomhet på rett spor av utpekt kurs ved å varsle om avvik, og bidra til å synliggjøre og forsterke en vellykket atferd under verdiskapingsprosessen.

### 3.1 Balansert målstyring

Vi må helt tilbake til årene mellom 1920 og 1930 for å finne opprinnelsen til ideen om at man har behov for mere enn bare de finansielle måleparameterne for å kunne måle en virksomhets måloppnåelse. «Tableau de Bord» - Instrumentpanelet ble utviklet av franske industriledere i samarbeid med dyktige ingeniører med henblikk på å utvikle et supplement til de finansielle og regnskapsmessige nøkkeltallene som de allerede styrte sin virksomhet etter. (Pezet, 2009) På starten av 60-tallet var dette styringssystemet svært utbredt i både små og store virksomheter i Frankrike.

Instrumentpanelet trekker analogi til det å kjøre en bil: man må ha flere målesystemer enn bare et speedometer for å komme velberget frem til målet. Formålet med Instrumentpanelet er å gi toppledelsen i en virksomhet den ledelsesinformasjonen som er nødvendig for å kontrollere de avtalte styringsmålene i de underliggende lagene i organisasjonen. Samtidig som det gir en felles plattform for informasjon og integrasjon av atferden til medarbeidere og ledelse. En sentral idé med systemet er at den informasjonen som fremkommer på hvert av instrumentpanelene skal gjennom handlingsplaner muliggjøre resultatoppnåelse i forhold til virksomhetens mål og strategier. (Hoff & Bragelien, 2016)

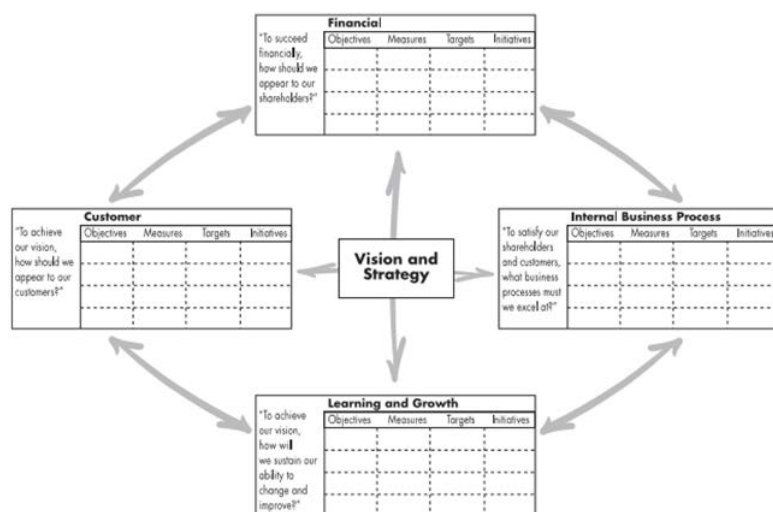
I løpet av 1980-årene ble det enda mer aktualisert at man hadde et mye større behov for ytterligere måleparametere enn bare de tradisjonelle finansielle. Industriledere ønsket å erstatte det eksisterende med operasjonelle målinger. Man argumenterte med at ved å fokusere kun på de finansielle måleparameterne så ville dette gi villedende signaler knyttet til forbedringsområder og innovasjon. Ved å heller fokusere på operasjonelle målinger ville dette lede dem til en mer effektiv styring av virksomheten.

I 1990 kom det ut en ytelsesmålingsstudie fra Nolan-Norton-instituttet «Measuring Performance in the Organization of the Future». Motivet bak studien var at eksisterende ytelsesmålingstilnærminger – primært basert på finansielle mål – var foreldet. De fant bl.a. at virksomhetene benyttet andre ytelsesmål ved siden av tradisjonelle finansielle mål; for eksempel kundetilfredshet, kvalitet og

effektivitet på produktutvikling. Studien viste behovet for en balanse mellom kort- og langsiktige mål, mellom finansielle og ikke-finansielle mål, mellom resultat- og prosessindikatorer, samt mellom eksterne og interne ytelsesperspektiver.

I 1992 ble så «Balanced Scorecard» (heretter Balansert målstyring) introdusert (Kaplan & Norton, 1992) for første gang i artikkelen «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance» i Harvard Business Review.

#### Translating Vision and Strategy: Four Perspectives



Figur 7 Kaplan & Norton, 1996; Balansert målstyring - operasjonalisering av strategien - Fire perspektiver

Konseptet ble presentert som et flerdimensjonalt målesystem som skulle gi ledere et bedre beslutningsgrunnlag. Kjernen i konseptet var at man vurderer virksomhetens utvikling sett fra fire forskjellige perspektiver – kundene, det finansielle, interne prosesser samt læring og vekst. Med denne tilnærmingen så legges det til rette for at selskapet kan følge finansielle resultater samtidig som man observerer fremdriften i utviklingen av den kapasiteten som

behøves for å lykkes med fremtidig vekst. Hvert perspektiv inneholder et sett av strategiske mål, (kritiske suksessfaktorer), måleparametere med tilhørende måltall og strategiske tiltak for å nå målene. Måleparameterne kobles til hverandre gjennom en lagvis årsak-virkning-struktur (R. Kaplan & D. Norton, 1996). Selv om modellen til Kaplan & Norton baserer seg på fire forskjellige perspektiver så opplever man at selskaper velger å tilføre ett eller flere egne definerte perspektiver som man ser gir verdi for nettopp dette selskapets gjennomføring av sin strategi.

Balansert målstyring var opprinnelig tiltenkt brukt innenfor prestasjonsledelse men i 1996 så understreket Kaplan et al. rammeverket sin knytning mot strategisk ledelse (R. S. Kaplan & D. P. Norton, 1996) og skiller mellom to forskjellige måter å utøve balansert målstyring. På overordna nivå i en organisasjon så har man måltavler på strategisk nivå som gjelder selskapets strategiske mål og tiltak i tillegg så har man måltavler på underliggende nivåer i organisasjonen som er mer knyttet mot



operasjonelle mål og tiltak for å nå disse. Designet på de strategiske måltavlene er lik som på operasjonelle nivåer.

Det å knytte målinger til gjennomføringen av en strategi er kjernen til suksess i Balansert målstyring og det er tre essensielle spørsmål man ifølge opphavsmennene må stille seg (Kaplan & Norton, 1993);

1. Hvis vi lykkes i gjennomføringen av vår strategi, hvordan vil man se forskjellen;
  - a. hos våre aksjonærer og kunder
  - b. i våre interne prosesser
  - c. i vår evne til innovasjon og vekst
2. Hva er de kritiske suksessfaktorene i de fire perspektivene
3. Hvilke er nøkkelmålingene som adresserer de kritiske suksessfaktorene

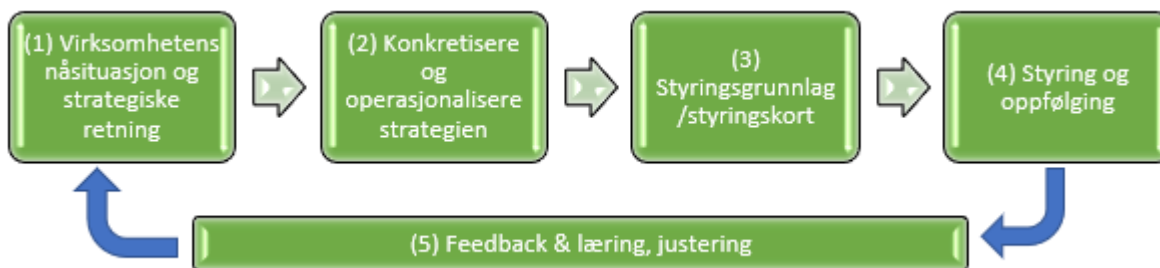
Robert Kaplan og David Norton har siden lanseringen oppdatert og videreutviklet teorien rundt balansert målstyring i ytterligere publikasjoner gjennom årene. Mange andre forskere innenfor akademia har debattert og evaluert modellen gjennom årene og dette har også bidratt sterkt til utviklingen av konseptet over tid. Den modellen vi bruker i dag (R. S. Kaplan & D. P. Norton, 1996) utgjør et rammeverk for å implementere å følge opp virksomhetens strategi (Hoff & Bragelien, 2016) og anvendes både i privat og offentlig sektor. I løpet av de siste 25 årene har dette konseptet utviklet seg til å bli ett av de best dokumenterte styringssystemene globalt og er av *Harvard Business Review* blitt kåret til en av de mest innflytelsesrike ledelsesideene de siste 75 årene (Madsen & Stenheim, 2014).

Det er fire egenskaper som skiller balansert målstyring fra andre tilsvarende styringssystemer;

*For det første* så legger man til rette for en sterk sammenheng mellom selskapets strategi og det operative styringsnivået ved å knytte selskapets overordna visjon og strategiske mål mot de kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målingene av selskapets utvikling (top-down tilnærming). Dette gjøres ved hjelp av noen få kritiske styringsparametere som er knyttet opp mot virksomhetens langsiktige utviklingsstrategi. De fire perspektivene utgjør rammeverket i balansert målstyring og skal bidra til å skape en felles forståelse for selskapets strategi og støtte ledelsen og medarbeidere med å omsette strategien til operasjonelle mål og hva som må til for å nå målene. *For det andre* så er konseptet dynamisk framoverskuende og favoriserer innovasjon og utvikling ved å adressere nåværende og fremtidig suksess. *For det tredje* så legger de fire perspektivene til rette for en balanse mellom eksterne måleparametere som skal oppmuntre beslutningstakerne til å sikre måloppnåelse uten at det går på bekostning av de kritiske suksess faktorene. *For det fjerde* så sikrer man at det rette

fokuset er knyttet mot de måleparameterne som er kritiske for å oppnå de strategiske målene som selskapet har satt seg.

For å lykkes i implementeringen av Balansert målstyring så anbefales det at selskapet har en entydig styringsmodell og er bevisst en del sammenhenger når det gjelder strategi planlegging, styring og oppfølging knyttet til Balansert målstyring, og man har (Hoff & Bragelien, 2016) følgende anbefalte styringsløyfe som vist i figuren nedenfor.



Figur 8 Hoff & Bragelien, 2016; Balansert målstyring i en helhetlig styringsløyfe

Styringsløyfen er inspirert av Kaplan & Norton sin egen modell for overvåking av strategien der man introduserer fire nye styringsprosesser (R. Kaplan & D. Norton, 1996) som separat og i kombinasjon bidrar til koblingen imellom de langsiktige strategiske målene og de kortsiktige tiltakene for å nå målene.

### Managing Strategy: Four Processes



Den første prosessen («Translating the Vision») går ut på å skape en konsensus i lederlaget rundt selskapets strategiske retning ved å forankre forretningsideen, visjon. Ofte er de strategiske erklæringer på dette nivået nokså svevende og det er derfor krevende å konkretisere til operasjonelle begreper som man kan bruke videre i etableringen av konkrete mål og strategiske tiltak for å nå målene. Den andre prosessen («Communicating and linking») dreier seg om å kommunisere strategien og overføre læring horisontalt og vertikalt i

Figur 9 Kaplan & Norton, 1996; Overvåking av strategien - fire prosesser

organisasjonshierarkiet. Man setter de strategiske målene og i mange sammenhenger så blir belønningssystemer knyttet til måloppnåelse etablert på dette tidspunktet. I styringssløyfen til Hoff & Bragelien så konkretiserer og operasjonaliserer man strategien på dette tidspunktet ved hjelp av et strategikart som er basert på forklaringer om konsistensen mellom de strategiske målene.

I den tredje prosessen («Business planning») utvikles styringsgrunnlaget ved å etablere konkrete styringsparametere og strategiske tiltak for å nå målene. Her etableres også konkrete fremdriftsplaner med tilhørende milepæler og det blir allokert ressurser til å gjennomføre de aktuelle tiltakene. I løpet av gjennomføringsfasen av den strategiske agendaen er det normalt behov for statusmøter, vurderinger og eventuelle justeringer av retningen basert på feedback og læring og det er hovedhensikten med den fjerde prosessen («Feedback and Learning») i modellen.

Styringskortene (heretter «måltavler») blir ofte etablert på de enkelte organisatoriske nivåene fra toppnivå og til et visst nivå nedover i organisasjonen og i noen sammenhenger kan også måltavler etableres på tvers i sammenhenger der man har viktige strategiske prosjektgjennomføringer.

Som tidligere nevnt så har Kaplan & Norton sitt konsept for Balansert målstyring vært gjenstand for mye oppmerksomhet gjennom årene og forskningslitteraturen er betydelig. Kritiske vurderinger av konseptet hevder at det kan være vanskelig å definere hva som egentlig ligger i konseptet siden litteraturen og bruken av konseptet spriker i ulike retninger (Madsen & Stenheim, 2014). Det er et stort handlingsrom for å tilpasse bruken av konseptet til ulike behov noe som gjør at bruken av modellen ikke skal oppleves som en begrensning ved at den må etterleves på en bestemt måte.

Det sentrale spørsmålet er om bruken av Balansert målstyring gir de effektene som man forventer seg i form av økt organisatorisk ytelse. Her er akademia delte i synet og effektene beror på hvordan virksomheten har valgt å implementere konseptet.

Kritiske røster har stilt spørsmål om konseptet med Balansert målstyring kan innfri de forventningene som Kaplan & Norton og andre har skapt blant akademia og praktikere. Kritikken retter seg spesielt mot mangelen på tidsdimensjonen i Balansert målstyring (en dynamisk oppdatering av måltavlen), uklarheter rundt sammenhengen imellom de ulike perspektivene, manglende kunnskap om årsak-virkningssammenhenger.

Rammeverket konstruerer en antakelse om at strategi blir implementert i en top-down prosess der man kaskadere de strategiske målene nedover i organisasjonen. For å få en fornuftig forankring av strategien på de enkelte nivåene eller i de enkelte måltavlene så bør de strategiske målene oversettes og tolkes slik at de gir mening for dem som eier måltavlen. Ofte blir også strategirealiseringen målt

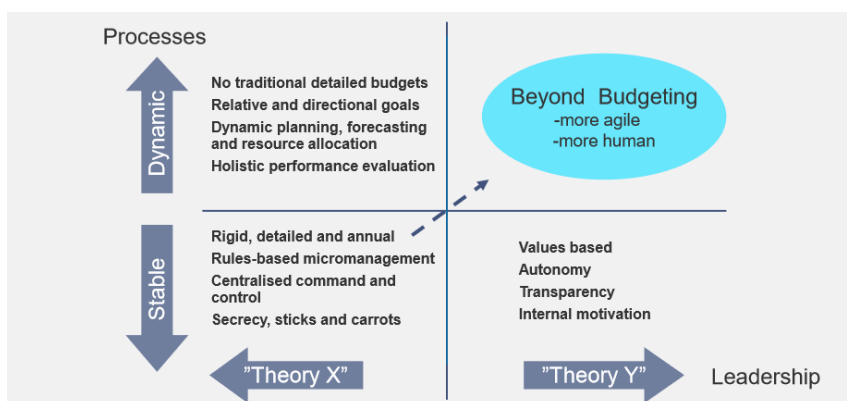
ved hjelp av nøkkelindikatorer (heretter KPI'er) med måltall som blir kaskadert nedover i organisasjonen. Konsekvensene ved kaskadering er ofte manglende eierskap, forpliktelse og motivasjon til å bidra til måloppnåelsen (Bogsnes, 2016).

Det trekkes frem at der er utstrakt bruk av positiv retorikk i litteraturen. I tillegg i forhold til bruken av konseptet så legges det ikke til rette for kreativitet, innovasjon og læring; som forøvrig er en av hovedintensjonene med modellen. Det argumenteres også for at konseptet er en ledelsesmote og primært lagt til rette for utstrakt bruk av konsulenter for å få gjennomført (Madsen & Stenheim, 2014).

### 3.2 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting representerer en ledelsesfilosofi og startet som et «grasrottoppgjør» i Europa og i USA allerede tidlig på 70-tallet. Handelsbanken i Sverige var pionerselskapet som tidlig avskaffet budsjettet som styringsverktøy og lyktes med det. Jeremy Hope og Robin Fraser anses som grunnleggerne av Beyond Budgeting og studerte selskaper som innførte Beyond Budgeting med suksess og i 1998 etablerte Hope og Fraser det globale nettverket [Beyond Budgeting Round Table, BBRT](#). Nettverket har til hensikt å føre sammen selskaper, offentlige organisasjoner, akademia og andre interessenter med henblikk på å dele erfaringer og lære av hverandre gjennom studier, presentasjoner og diskusjoner. I 2003 lanserte de boken «*Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*» (Hope & Fraser, 2003) som ansees som den første akademiske introduksjonen av Beyond Budgeting som ledelsesfilosofi.

Beyond Budgeting handler om å ta virkeligheten på alvor ved å legge til rette for en større dynamikk og autonomi. Samtidig det å endre både lederatferd og styringsprosesser på en konsistent og rasjonell måte for på den måten å tilrettelegge for gode prestasjoner (Bogsnes, 2012, 2016). Sammenhengen mellom lederatferd og styringsprinsipper er sentralt i Beyond Budgeting og filosofien bygger sine hypoteser på at hvis man ikke fokuserer på denne sammenhengen vil man risikere å ende opp i en opportunistisk situasjon der man har uoverensstemmelser mellom det som sies og det som gjøres.

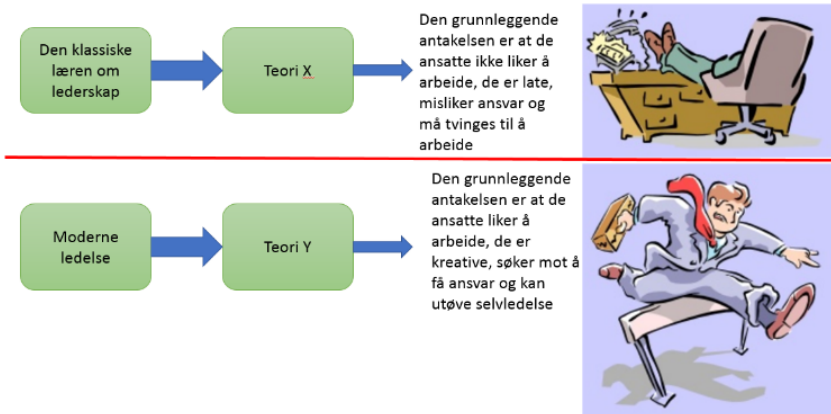


Beyond Budgeting innebærer at man går bort fra en ledelsesfilosofi basert på den klassiske læren om lederskap der kommando og kontroll er et hovedfokus og mot en moderne ledelsesfilosofi

Figur 10 B. Bogsnes 2012; Beyond Budgeting – lederatferd og styringsprosesser

som er dynamisk og basert på desentralisering av myndighet og utstrakt bruk av fullmakter ute i organisasjonen.

### Douglas McGregor – Teori X og Teori Y menneskesyn



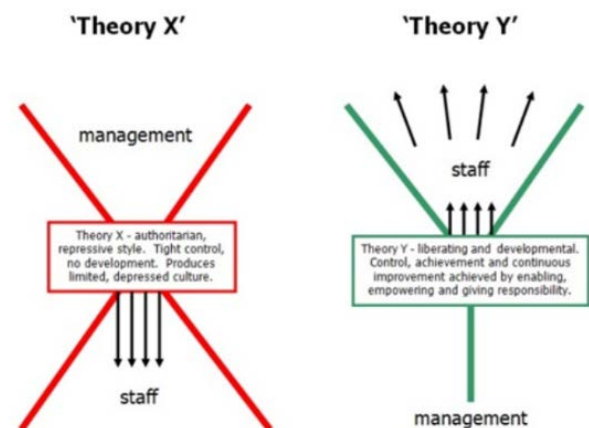
Ledelsesfilosofien har sin grunntanke basert på Douglas McGregor sin teori om Teori X og Teori Y menneskesyn (*The Human Side of Enterprise, 1966*). McGregor sin modell forklarer forskjellen mellom den klassiske læren om lederskap og moderne ledelse. Man prøver i modellen å

Figur 11 D. McGregor 1966; Teori X og Teori Y menneskesyn

forklare lederens syn på sine ansatte og ikke atferden til lederen.

Teori X menneskesyn legger til grunn at de ansatte er late og vil gjøre alt for å unngå å jobbe. Dette vil ifølge teori X menneskesynet føre til at de ansatte må overvåkes nøye og at de må utvikles omfattende kontrollsystemer for å følge med på at de ansatte presterer. Det er nødvendig med en hierarkisk organisasjonsstruktur med begrensede ansvarsområder og et omfattende kontrollapparat på hvert nivå i organisasjonen. De ansatte jobber kun for å tjene penger og motiveres av å tjene enda mere penger eller mere fritid. Medarbeiderne generelt har få ambisjoner og tar ikke ansvar uten at man kan friste med incentivprogrammer som slår inn hvis man tar mere ansvar. Ifølge denne ledelsesfilosofien er det lederens ansvar å strukturere arbeidet og å motivere de ansatte. Ledere som praktiserer teori X er derfor avhengig av å bruke kommando og kontroll for å få de ansatte til å gjøre jobben sin, slik at lederen kan nå sine strategiske mål.

Ledere med et Teori Y menneskesyn legger til grunn en forutsetning om at de ansatte kan være ambisiøse og selvstendige. Man antar at de ansatte har evnen til kreativ problemløsning, og gitt de riktige forutsetningene vil de ansatte lære å ta ansvar og utføre de arbeidsoppgavene de har forpliktet seg til. Hvis forholdene er lagt til rette vil folk flest ha et ønske om å gjøre en god jobb. En leder med teori Y menneskesyn mener at tilfredsstillelse av å gjøre en god jobb er en sterk motivasjon



hos sine medarbeidere og utøver lederskapet gjennom å skape en indre motivasjon til å utføre arbeidet på en best mulig måte.

I følge McGregor sin modell om menneskesyn så har teori Y ledere større sjanser for å lykkes i utøvelsen av sitt lederskap som er basert på et solid tillitsforhold i motsetning til teori X ledere der man har en grunnleggende mistenkeliggjøring av sine ansatte. Teori Y ledere har medarbeiderutvikling som et avgjørende element i utviklingen av organisasjonen.

### 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.bbirt.org

1

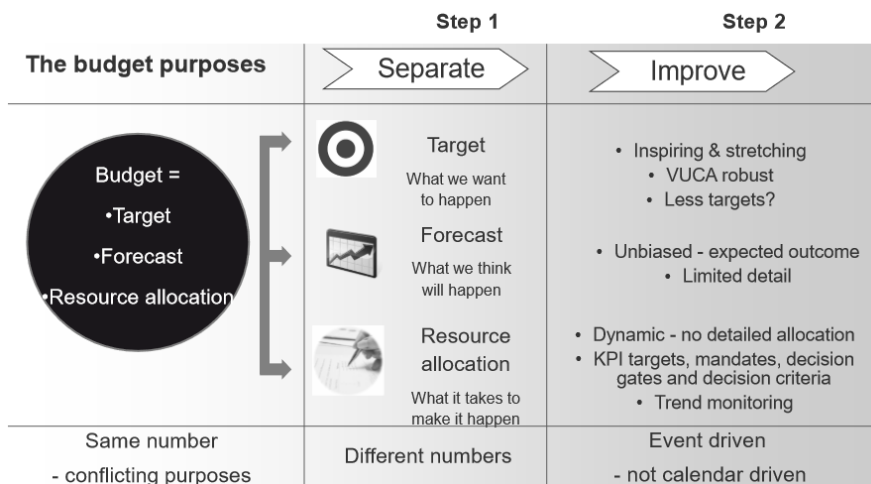
Figur 12 BBRT 2016; Beyond Budgeting prinsippene

over tid og ble sist oppdatert av BBRT i mars 2016 (BBRT, 2016). Her er det sammenhengen mellom hva som lederskapsprinsippene sier at man skal gjøre og hva som gjøres i styringsprosessene som er essensielt. Det er ingen nytte i at man i lederskapsprinsippene snakker seg varm om det å engasjere og motivere medarbeidere, transparens, tillit og tilhørighet når man på den andre siden legger til rette for belønningssystemer knyttet ene og alene til individuelle bonuser. Dette fører bare til et stort gap imellom hva som sies og hva som gjøres.

Tradisjonell virksomhetsstyring har historisk sett vært preget av kalenderstyrte budsjetter som danner kjernen i ledelse og styring, og med tre viktige formål (Bogsnes, 2012, 2016):

1. Mål – budsjettet definerer finansielle eller operasjonelle mål (salg, resultat, produksjon etc.) som igjen utgjør grunnlaget for prestasjonsevaluering
2. Prognose – budsjettet prøver å beskrive en forventet utvikling (finansiell kapasitet, kontantstrøm o.l.)
3. Ressursallokering – budsjettet er en utdeling av ressurser (kostnader, stillinger, investeringer)

Disse formålene utgjør ikke noen utfordring hvis man isolert sett tenker på hver enkelt av formålene, men det blir en utfordring når man kombinerer disse formålene i én prosess som ender opp ett tallsett.



Figur 13 B. Bogsnes 2012; Nøkkelen til Beyond Budgeting metodikken

Problemet er at et måltall er en ambisjon om hva vi ønsker å oppnå, mens prognoser er en forventning om hva som vil skje. Når man da har prognoser som også fungerer som søknader om mere ressurser kan dette føre til en systematisk overrapportering

og skjevheter som ledere kan bruke som forhandlingskort i budsjettdiskusjonen.

Nøkkelen til Beyond Budgeting ligger i dynamikken ved å frigjøre seg fra kalenderåret, skille mellom ambisjoner og prognoser samt å sikre en mer effektiv og dynamisk ressursallokering. Ved at man skiller ut de ulike formålene i tre separate prosesser vil konsekvensen være at man etablerer forskjellige sett med tall, der hvert formål kan forbedres og optimaliseres uten negative konsekvenser for de to andre tallsettene. Man åpner med andre ord opp for mye større muligheter for å drive verdiskapende forbedringsarbeid innenfor de tre prosessene. Separeringen av de enkelte formålene med budsjettet er en fornuftig start når man legger til rette for virksomhetsstyring basert på Beyond Budgeting. Det gir en logisk forklaring og en katalysator for å komme i gang.

Man tilstreber med Beyond budgeting prinsippene en mer selvregulerende styringsmodell der beslutninger blir tatt på riktig nivå og til riktig tid og av dem som er nærmest situasjonen (Bogsnes, 2012, 2016). Ifølge Beyond Budgeting så er en dynamisk ressursallokering en del av løsningen der man legger til rette for at når nye investeringsbeslutninger og prosjekter modnes frem bevilges de nødvendige ressursene for prosjektgjennomføringen hvis prosjektene blir godkjente. Som en del av vurderingen tar man også stilling til de siste prognosene på finansiell og organisatorisk kapasitet. Det har vist seg at Beyond Budgeting prinsippene på mange måter har revolusjonert den tradisjonelle måten å drive virksomhetsstyring på med økt fokus på å legge til rette for bedre prestasjoner som igjen fører til bedre finansielle resultater og økt verdiskapning eller økt inntjening som en konsekvens.

Balansert målstyring er ofte en sentral del av verktøykassen i selskaper som har tatt i bruk Beyond Budgeting prinsippene. Hope og Fraser (2003) beskriver bruken av Balansert målstyring som et hjelpemiddel for å oversette strategiske mål og tilhørende aksjoner fra strategisk nivå på toppen og ned til laveste nivå i organisasjonen. Rammeverket legger til rette for dynamisk bruk ved å fjerne årssyklusen i planleggingen, og oppfordrer til kontinuerlig dialog mellom lederne på forskjellige nivåer. En dynamisk monitorering av måltavlen støttes av rullerende prognoser som er en del av Beyond Budgeting prinsippene og vil gi tidlig indikasjoner på behovet for å reagere på endringer i forhold som ikke var planlagt.

### 3.3 Risikostyring

Risikostyring blir en stadig viktigere del av strategisk ledelse i enhver organisasjon og er ofte en sentral og avgjørende faktor i strategiske beslutninger. Risikoer som påvirker selskapet kan ha store konsekvenser både for selskapets økonomiske resultater dets omdømme og i tillegg miljø-, sikkerhets- og samfunnsmessige utfall.

Den internasjonale standarden ISO 31000 Risk management (ISO, 2018) foreslår at risiko defineres som effekten av usikkerheten knyttet til en målsetning. Med denne definisjonen retter man fokuset på konsekvensen av å ha manglende eller ufullstendig kunnskap om hendelser eller omstendigheter i en organisasjons beslutningstaking.

Selskapene opererer i et miljø fullt av usikkerheter og risikostyringsprosessen bør være en systematisk og velorganisert dynamisk prosess som støtter opp om utviklingen og implementeringen av selskapets strategiske agenda. Målsetningen er å maksimere en bærekraftig verdiskapning fra alle aktivitetene knyttet til virksomheten. En slik tilnærming til risikostyring hjelper organisasjonens ledere å tenke gjennom både positive og negative faktorer som kan ha innvirkning på selskapets måloppnåelse og kalles for helhetlig risikostyring (Enterprise Risk Management; heretter ERM). Basert på et ERM-rammeverk utvikles en risikostyringsstrategi som effektivt identifiserer risikoer og setter inn korrigerende tiltak for å redusere konsekvensen hvis en risiko skulle inntre og dermed øke sannsynligheten for å nå sine mål og øke beskyttelsen av sine eiendeler.

Det overordnede målet bør være å utvikle en kultur der risikostyring er en naturlig del av aktivitetene i organisasjonen. Å oppnå en kultur for god risikoforståelse internt i organisasjonen sikres ved å tildele ansvaret for risikostyring gjennom hele organisasjonen samt å etablere hensiktsmessige rutiner og retningslinjer for oppfølging av risikovurderinger og -analyser. Risikostyringsarbeidet knyttes inn som en del av den organisatoriske strukturen i selskapet. Risikoene ved arbeid knyttet til kontinuerlig



forbedring er også viktig å fokusere på i tillegg til integrering av interessenter i risikostyringsarbeidet og vurdering av menneskelige og kulturelle faktorer.

Beasley et al. (Beasley, Chen, Nunez, & Wright, 2006) foreslår å integrere balansert målstyring og ERM for på den måten å generere synergier mellom strategisk virksomhetsstyring og risikostyring. Balansert målstyring og ERM har mange fellestrekk så som (1) et strategisk fokus, (2) et holistisk perspektiv, (3) vektlegging av sammenhenger mellom forskjellige perspektiver, (4) en ovenfra og ned tilnærming, (5) konsistens, (6) fokus på ansvarliggjøring og (7) kontinuitet. Ved å integrere de to rammeverkene vil man oppnå et atskillig større fokus på risikostyring generelt og basert på perspektivtilnærmingen i balansert målstyring et utvidet risikoaspekt spesielt. En felles akseptert definisjon på risiko knyttes mot Kaplan og Garrick (1981) sin kvantitative definisjon som svaret på disse tre spørsmålene; (1) Hva kan skje? (f.eks. hva kan gå galt?), (2) Hvor stor er sannsynligheten for at det skjer? og (3) Hvis det skjer, hva er konsekvensene?

Svaret på det første spørsmålet beskriver karaktertrekket til risikoscenarioet og bør inneholde en nøyaktig årsak-virkning beskrivelse. Avhengig av hvor nøyaktig risikoscenariet er beskrevet så er det neste spørsmålet å få svaret på frekvens eller sannsynligheten for at hendelsen vil inntre. I noen sammenhenger er det mulig å benytte seg av forskjellige verktøy for å beregne seg frem til en feilfrekvens men når den menneskelige faktoren er avgjørende så er det mer krevende å estimere sannsynlighet på en nøyaktig måte. Til slutt vil det tredje spørsmålet måle og gi svaret på alvorlighetsgraden av konsekvensene.

Risikostyring knyttes ofte opp mot å identifisere finansielle risikoer for så å sette inn tiltak for å begrense konsekvensene hvis risikoen skulle inntreffe. Tiltak for å begrense konsekvensene har ofte vært fokusert på å ha et rammeverk for finansiell internkontroll i selskapet (f.eks. SOX) samt oppfølging og etterlevelse av dette regelverket. Et risikostyringssystem basert på etterlevelse av et sett med regler vil kunne fungere for å sikre etterlevelse av verdibaserte problemstillinger eller det å kontrollere medarbeideres atferd men egner seg ikke når det kommer til å håndtere risiko knyttet mot selskapets strategiske valg, risikoer forårsaket av store driftsforstyrrelser eller eksterne risikoer som er utenfor selskapets kontroll. I slike situasjoner så må man ha andre måter for å identifisere og ivareta risiko.

I Kaplan et al. sin modell for risikostyring (Kaplan & Mikes, 2012) kategoriseres risikoer inn i tre forskjellige kategorier; Kategori 1 – risikoer som kan forebygges, Kategori 2 – strategiske risikoer og Kategori 3 – eksterne risikoer.

De tre forskjellige kategoriseringene krever ulik tilnærming som betyr at organisasjonen må tilpasse sin risikostyringsprosess avhengig av hvilken kategori risiko man har med å gjøre. Interne risikoer som baserer seg på å sikre etterlevelse av et regelverk er hensiktsmessig for risikoer som kan forebygges, mens strategiske- og eksterne risikoer må tilpasses den enkelte situasjon og her kreves det ulike prosesser som oppmuntrer ledere til en risikostyring basert på en åpen dialog og tydelig tilnærming til risikoscenarioet.

Risikoer som kan påvirkes er ofte interne risikoer som er kontrollerbare og oppstår som en konsekvens av handling eller hendelser internt i organisasjonen. Disse risikoene er det mulig å unngå eller å eliminere og målet er forebygging på en mest mulig kostnadseffektiv måte. For å forebygge at de uønskede hendelsene inntreffer kan selskapets ledelse gi retningslinjer til sine medarbeidere knyttet til et felles verdigrunnlag og etiske retningslinjer, etablere standardiserte beste praksis og prosedyrer for effektive arbeidsprosesser, et hensiktsmessig internkontrollsystem og interne revisjoner. Ofte ønsker selskapet å identifisere risikoer knyttet til svindel og korrupsjon og kategoriserer gjerne denne type risikoer som en del av de interne risikoene som kan forebygges.

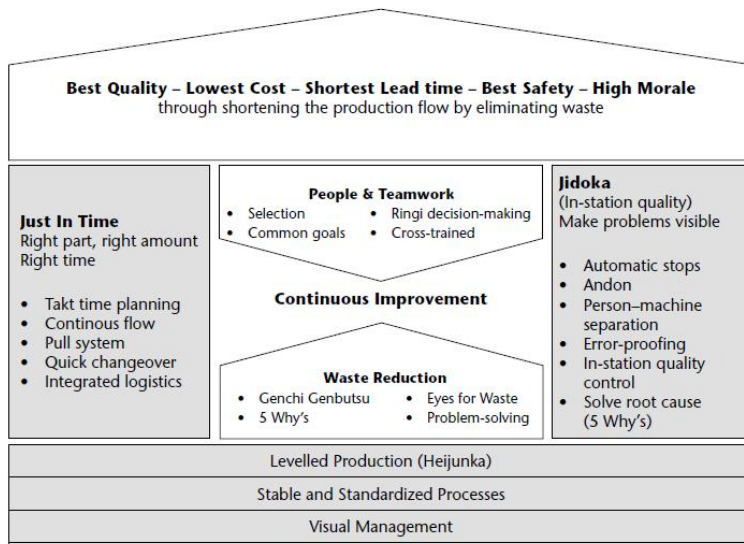
Strategiske risikoer har en spesiell rolle fordi risikoen oppstår som en konsekvens av noen strategiske valg som selskapet har gjort. Alle risikoer har et oppside- og et nedsidepotensiale men når det gjelder de strategiske risikoene så er oppsidepotensialet den ekstra avkastningen man har sett for seg ved å oppnå de strategiske målene. Så målet her er å sette inn tiltak som skal sikre at selskapet faktisk sikrer seg den potensielle avkastningen samtidig som man har kostnadseffektive tiltak for å redusere nedsidepotensialet.

De eksterne risikoene har ikke selskapet selv kontroll over og fokuset her er å identifisere risikoene, vurdere risikoens potensielle innvirkning på organisasjonen, redusere risikoeksponeringen til et minimum ved å sette inn tiltak for å begrense konsekvensen for selskapet hvis risikoscenarioet skulle inntreffe. For å få overblikk og en god risikostyring med de eksterne risikoene benyttes ofte visualiseringsteknikker som for eksempel scenario-analyser, krisehåndteringsøvelser og krigsspill.

## 4 STRATEGIREALISERING I EN LEAN KULTUR

### 4.1 LEAN filosofien

Opprinnelsen til Lean filosofien kommer fra bilprodusenten Toyota Motor Corporation i Japan som i løpet av nesten ett hundre år har utviklet sin interne produksjonsfilosofi, Toyota Production System (TPS). Takket være TPS så har Toyota utviklet seg til å bli en av verdens mest lønnsomme bilprodusenter.



Figur 14 J.K. Liker 2004; TPS huset

TPS huset er kanskje ett at de mest gjenkjennelige symbolene i den moderne produksjonsindustrien. Huset symboliserer et strukturert system der alle elementene er avhengig av hverandre for å fungere. Et hus består av et tak, vegger og et fundament. Hver for seg er hvert element kritisk for at systemet skal virke, men det viktigste er hvordan hvert element forsterker hverandre (Jeffrey K. Liker, 2004).

I følge opphavsmannen og drivkraften bak utviklingen av TPS, Taichihi Ohno så er TPS som filosofi en levende, pustende og evolusjonistisk kropp av kunnskap. (J.K. Liker, 2014) Ideene som ligger til grunn for filosofien kom fra medarbeiderne som jobbet i Toyota da de i gjennomførelsen av sine daglige aktiviteter i produksjonen oppdaget problemer i prosessene. De lærte å overvinne problemene gjennom forbedringsprosesser og utviklet dermed samtidig sin egen kunnskap.

Ohno hadde store betenkeligheter med å ramme inn filosofien i et visuelt rammeverk fordi han var redd for at filosofien da ble et statisk bilde og at den kontinuerlige forbedringen uteble. TPS huset ble allikevel utviklet og det finnes flere forskjellige versjoner men kjerneprinsippene er de samme.

Det starter med målet om å oppnå en fremragende drift som symboliserer taket i huset. Målet skal nås via best kvalitet, lav kostnad, kort ledetid, høy sikkerhet og høy moral.

De to pilarene som er husets vegger er; Just In Time (JIT), som kanskje er det mest kjente begrepet knyttet til TPS. Det ideelle er en jevn flyt gjennom produksjonen og med perfekt kvalitet til kunden. Målet er ikke å oppnå Just In Time men å ha det som en visjon og noe å strekke seg etter. Jidoka som er den andre pilaren betyr at alt man gjør skal være perfekt. Dette er også en visjon som man skal strekke seg etter. Man lar ikke en defekt del leveranse gå videre i produksjonen uten å identifisere problemet, finne årsaken og deretter forbedre prosessen og standardisere. Denne visjonen er det som driver fremover kontinuerlig forbedring (kaizen). Kaizen er altså streben etter å nå det perfekte, men det vil aldri ta slutt fordi man aldri når det perfekte (J.K. Liker, 2014).

Fundamentet i TPS filosofien er operasjonell stabilitet og består av flere kritiske elementer som må være på plass. Dette inkluderer 1) produksjonskontroll for å minimere endringer i tidsplaner,

personellrotasjoner og prosesser (heijunka) 2) stabile og standardiserte prosesser og 3) visuell styring (J.K. Liker, 2014).

I senter av huset er medarbeiderne som må ha energi og disiplin til kontinuerlig å forbedre seg og strebe etter å identifisere sløseri (Waste) i arbeidsprosessene. Dette gjøres ved å identifisere verdiskapende og ikke-verdiskapende aktiviteter, sett fra kundeperspektivet. De ikke-verdiskapende aktivitetene danner grunnlag for forbedring av arbeidsprosessene og fjernes hvis forutsetningene ligger til rette for det. For å hjelpe og støtte medarbeiderne til kontinuerlig forbedring så er det kritisk at man har ledere som er istand til å motivere sine medarbeidere til å være utholdende i det å følge og forbedre de etablerte standard arbeidsprosessene.

På slutten av 80-tallet fattet vestlige forskere interessen for TPS. Massachusetts Institute of Technology satte i gang et forskningsprosjekt med henblikk på å studere og sammenligne amerikansk og japansk masseproduksjon i bilindustrien. Funnene i forskningsarbeidet tilsa at japansk bilindustri hadde høyere effektivitet og var mer lønnsomme enn sine amerikanske konkurrenter. Med utgangspunkt i disse funnene og basert på TPS filosofien så ble det utviklet et nytt konsept som fikk navnet Lean. Første gangen Lean ble introdusert som et begrep var i en artikkel av John Krafcik i 1988. I 1990 kom J. Womack, D. Jones og D. Roos ut med den legendariske boken «The Machine that changed the World», men det var først da J. Womack og D. Jones lanserte boken «Lean Thinking» i 1996 at Lean med sin bakgrunn i TPS fikk skikkelige innpass i den vestlige verden. Lean filosofien har siden opprinnelsen blitt utviklet, fortolket, beskrevet og spredt i organisasjoner verden over.

Man praktiserer Lean i mange ulike bransjer fra rene produksjonsselskaper, til serviceselskaper og også innenfor olje- og gassindustrien. Lean har gjennom årene gått fra å være et mål til å bli et middel. Tidligere ble Lean implementert som en løsning på et definert problem. Nå er det i større grad en forståelse for at dette er en tenkemåte, en kultur om kontinuerlig jakt etter forbedringer i en organisasjon (Modig & Åhlström, 2014).

#### 4.2 «The Toyota Way True North»



Figur 15 J.K. Liker 2008; Toyota Way True North

Pilarene i Lean er knyttet mot to nøkkelområder; filosofien om kontinuerlig forbedring, og respekten for mennesket. Samt det å binde filosofien og mennesket sammen. De to grunnverdiene er med andre ord helt sammenflettet og man kan ikke lykkes med å oppnå en Lean kultur ved kun å fokusere på en grunnverdi uten den andre.

Fundamentet i Lean baserer seg på fem kjerneverdier som beskrevet nedenfor (J.K. Liker & Hoseus, 2008):

1. Spirit of Challenge – danne en langsiktig visjon og møte utfordringer med mot og kreativitet. Ledere har ikke bare en forventning på seg til å kontinuerlig utvikle seg men skal også ha en tydelig visjon som skaper energi og entusiasme. Hele organisasjonen, både ledere og medarbeidere blir regelmessig utfordret til å kontinuerlig utvikle seg selv og forbedre arbeidsprosessene
2. Kaizen – problemløsning, vi har et gap mellom ønsket tilstand og nåværende tilstand. Problemløsning er en ambisiøs målsetning om at man skal oppnå et høyere nivå av prestasjoner enn det som er tilstanden i dag. Problemene løses på en strukturert måte ofte ved bruk av Deming's Plan-Do-Check-Act (PDCA) (Arveson, 1998)
3. Genchi Genbutsu – gå til kilden for å finne fakta for å få en dypere forståelse for problemet (gemba). Dette danner grunnlaget for de beslutningene som blir tatt. Det er forventet at ledere har førstehåndskunnskap om problemstillinger som er innenfor sitt eget ansvarsområde. Bygg konsensus og driv gjennom måloppnåelse
4. Respekt – definerer hva respekten for mennesket betyr. Dette inkluderer respekt for alle inkludert interessenter. Vi gjør vår ytterste for å forstå hverandre, aksepterer ansvar og gjør vårt beste for å bygge gjensidig tillit
5. Teamwork – er teamarbeid men man selekterer ikke ut individuell utvikling fra teamarbeidet. Det beste teamet har individer som vokser ved kontinuerlig å bli utfordret og på den måten blir enda bedre team medlemmer som jobber mot et felles mål

Det er verdier og standarder som beskriver den rette måten å behandle menneskene på og drive kontinuerlig forbedring. Det er den ideelle tilstanden som man kontinuerlig jobber med å oppnå og i Lean så blir den ideelle tilstanden kalt for «True North». Lean er med andre ord ikke bare en verktøykasse som lett kan innføres i en organisasjon men er basert på en grunnleggende filosofi og prinsipper som legger grunnlaget for en ny kultur.

#### 4.3 Kontinuerlig forbedring

Det første grunnleggende prinsippet i Lean filosofien er å fokusere kontinuerlig på forbedring. Det å innføre en kontinuerlig tenkning rundt forbedring i organisasjonen skaper ofte utfordringer. Det viktigste er å fokusere på langsiktige visjoner. Beslutninger skal basere seg på en langsiktig filosofi til tross for at det kan gå på bekostning av kortsiktige mål. Ved å fokusere på å utforme langsiktige visjoner for å møte utfordringer skaper det stabilitet og forutsigbarhet i virksomheten. Utfordringene skal møtes med mot og kreativitet. Forbedringsarbeidet (kaizen) består av arbeidet med å forbedre alle prosesser i virksomheten med alltid å søke etter innovasjon og utvikling.

Andre viktige elementer knyttet til kontinuerlig forbedring er at man skal å gå og undersøke selv hva som har skjedd dersom det har oppstått et problem (gemba). En skal gå til kilden av problemet for å finne fakta, forstå og basert på denne kunnskapen fatte de riktige beslutningene samt å bygge samstemmighet i blant medarbeiderne for å oppnå de avtalte målene.

#### 4.4 Respekten for mennesket

Det andre grunnleggende prinsippet i Lean filosofien er respekten for mennesket. Med dette menes det å respektere andre og gjøre anstrengelser for å forstå hverandre, ta ansvar og gjøre det beste ut av situasjoner for å bygge gjensidig tillit. Teamarbeid står sentralt for å få til et godt arbeidsmiljø, samt det å stimulere til personlig og profesjonell vekst, dele muligheter for utvikling og maksimere både individuelle prestasjoner og team prestasjoner. Medarbeidere og partnere er viktig for å bygge et godt teamarbeid internt i virksomheten. En skal respektere, utfordre og utvikle enkelt medarbeidere og team. Dette krever en ledelse som kan leve ut filosofien. Samtidig som Lean har fokus internt i bedriften tar filosofien også ansvar for samarbeidet eksternt ved at det motiveres til å respektere, utfordre og hjelpe sine partnere.

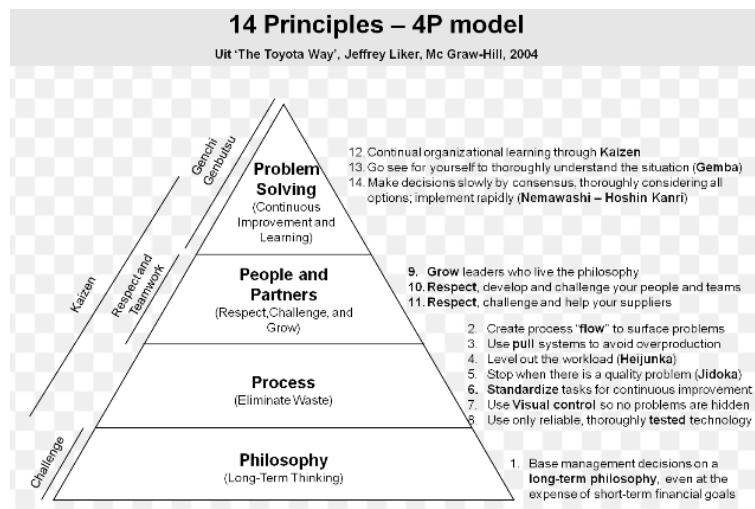
#### 4.5 Det å klare å binde filosofien og mennesket sammen

Tredje prinsipp er å binde de to første sammen. Lean bygger på klokskap, og klokskapen kommer til uttrykk gjennom disse tre elementene. Kontinuerlig tenking på forbedring og respekt for folk og partnere. Kommunikasjon, tillit og respekt mellom partnere er essensielt. Gjensidig tillit og respekt mellom ansatte og ledelse vil styrke den langsiktige stabiliteten for de ansatte. Ved å trekke fram at

det er tre prinsipper, og det tredje prinsippet er på mange måter elementært, altså å bygge de to første sammen, vitner om at ingenting er tilfeldig i den opprinnelige filosofien.

Womack et al. (Womack & Jones, 1996; 2003) beskriver det grunnleggende fokuset i den opprinnelige Lean filosofien som det å kontinuerlig identifisere og fjerne ikke-verdiskapende sløsing i arbeidsprosessene. Kunden er i fokus og ved på denne måten å forenkle og redusere ressursbruken i hele virksomhetens verdikjede så vil man levere produkter og tjenester som gir større verdi for kundene. Lean filosofien baserer seg på fem prinsipper for å identifisere og fjerne ikke-verdiskapende sløsing i arbeidsprosessene; 1) Optimere kunde verdi for produkter og tjenester som skal leveres, 2) Studere og forstå verdistrømmen. Eliminere sløsing, 3) Skape flyt i prosessen for å eliminere lagerbeholdning, stans i produksjonen og andre hindringer, 4) Baser flyt i prosessen på behovet til kundene og 5) Forbedre verdistrømmen kontinuerlig. På grunn av dette grunnleggende fokuset blir Lean ofte redusert til en verktøykasse for fjerning av sløsing og leder til en visjon om kontinuerlig eliminering av de aktivitetene som ikke ansees å gi verdi for kunden.

Jeffrey K. Liker utviklet en modell (4P modellen) som visualiseres ved hjelp av en pyramide som viser totaliteten i «The Toyota Way» (Jeffrey K. Liker, 2004). De fire nivåene (Philosophy, Process, People and Partners, Problem Solving) i modellen er alle nødvendige for en bærekraftig Lean implementering. De 14 prinsippene som ligger til grunn for denne modellen er beskrevet i vedlegg 2.



Figur 16 J.K. Liker 2004; 4P modellen

4P modellen er sentral i en Lean implementering men ofte så opplever man at den største oppmerksomheten knyttes til prosessoptimalisering som er det å fjerne sløsing i prosessene. Dette er kanskje den mest begripelige delen av Lean filosofien og det er ofte her det vises til verdiskapende forbedringer på kort sikt. De tre andre nivåene i pyramiden er ikke så enkelt å adoptere men er like viktig for en bærekraftig implementering av Lean.

Man har i dag innsett at det grunnleggende fokuset på prosessoptimalisering ikke er nok for å nå den ideelle tilstanden «True North». J.K. Liker foreslår derfor at man må endre visjonen til Lean; «Lean er en visjon om å oppnå fremragende drift basert på klart definerte verdier og å engasjere

medarbeiderne i det å kontinuerlig forbedre sikkerhet, moral, kvalitet, kost og produktivitet» (J.K. Liker, 2014).

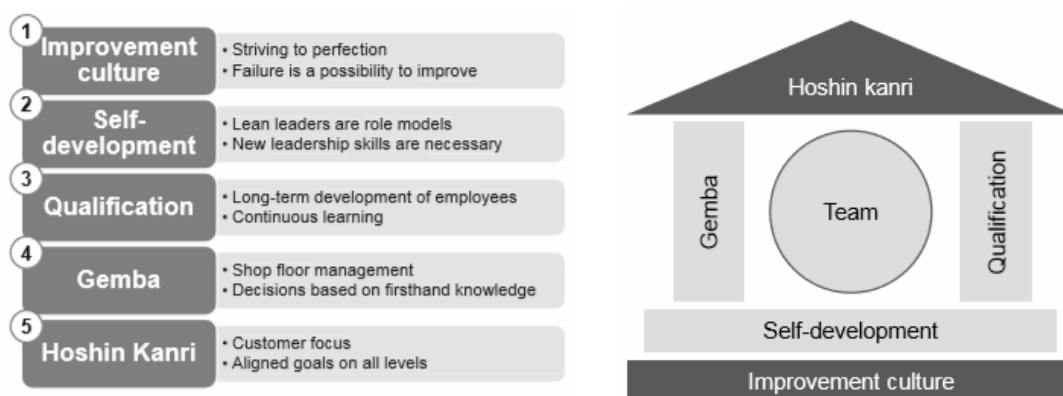
#### 4.6 Lean lederskap

I motsetning til tradisjonelt lederskap der man ofte ser at ledere blir valgt ut på grunn av sin utålmodighet og evne til å oppnå raske resultater. Så er ledere i en Lean kontekst tålmodige, ydmyke og via en coachende lederstil, opptatt av å oppmuntre og utvikle medarbeidernes kunnskap for på den måten skape gode resultater for selskapet.

Stadig flere selskaper som forsøker å implementere Lean innser det at man fokuserer stort sett på bruk av verktøykassen, og mindre på det å aktivt gå inn for å endre kulturen. Hvis man har ledere som mangler en dyp forståelse for hva Lean filosofien innebærer så er dette ikke nok hvis man skal bygge opp en kultur for kontinuerlig forbedring. Lean lederskap kan være den manglende koblingen mellom Lean som kun oppfattes som en verktøykasse og Lean filosofien som en bærekraftig og kontinuerlig forbedring av organisasjonen (Dombrowski & Mielke, 2014). Kontinuerlig forbedring er et nøkkelement i Lean lederskap fordi det synliggjør nødvendigheten av å forbedre alle arbeidsprosessene og fordi det stiller nye krav til ledere og medarbeidere. Den kritiske suksessfaktoren for en vellykket implementering av Lean filosofien er ifølge Dombrowski et al. det å involvere alle medarbeidere i det daglige forbedringsarbeidet.

Forskning tilkjenner at det kreves et annet lederskap enn tradisjonelt lederskap når man implementerer Lean i en organisasjonen der alle medarbeidere blir involvert i forbedringsarbeidet (J.K. Liker & Convis, 2012) (Dombrowski & Mielke, 2014). Toyota har aldri kodifisert sin måte å drive lederskap på og konsekvensen har vært at forskerne har beskrevet forskjellige holistiske tilnærminger til Lean lederskap.

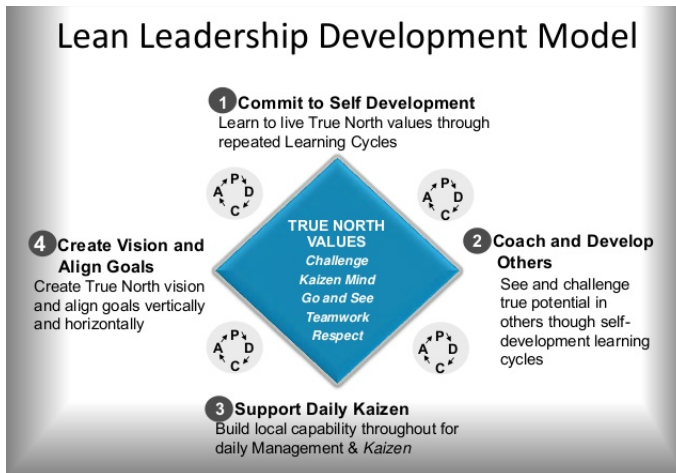
Dombrowski et al. beskriver Lean lederskap som et metodisk system for en bærekraftig implementering og kontinuerlig forbedring av Lean.



Figur 17 Dombrowski & Mielke 2014; Grunnleggende elementer i Lean lederskap



Systemet beskriver samarbeidet mellom medarbeidere og ledere i deres felles streben etter perfektjon. De grunnleggende elementene i Lean lederskap kan ifølge Dombrowski et al. beskrives ved hjelp av fem fundamentale prinsipper; en kultur for forbedring, egenutvikling, kvalifikasjon, Gemba og Hoshin Kanri.



Diamant modellen som er utviklet av J.K. Liker beskriver en fire stegs utviklingsyklus til Lean ledelse. I denne modellen så er fundamentet de fem kjerneverdiene som ble beskrevet i forrige kapittel, og som kalles for «True North values». Disse beskriver hvordan Lean ledere skal tenke, føle og oppføre seg. Dyptgående kunnskap om og etterlevelse av kjerneverdiene er kritiske for å ha suksess i Lean lederskap.

Figur 18 J.K. Liker 2014; Diamantmodellen

Diamant modellen adresserer alle de fire nødvendige nivåene i 4P modellen som ble beskrevet i foregående kapittel og den er gjeldende både på individuelt nivå og på organisatorisk nivå. Videre en kort beskrivelse av de fire stegene i modellen;

**Steg 1** – ledere må forplikte seg til egenutvikling og til å lære seg å leve etter «True North values»

**Steg 2** – samtidig som man driver egenutvikling skal man utvikle sine medarbeidere

**Steg 3** – bygg lokal kompetanse i teamene for å drive kontinuerlig forbedring

**Steg 4** – utviklingen omfatter utvikling av en visjon som skaper energi og entusiasme og forankring av mål vertikalt og horisontalt i organisasjonen ved hjelp av Hoshin Kanri.

De to første stegene fokuserer på den individuelle utviklingen og utvikling på team nivå. Det er forventet at Lean ledere er istand til både å utvikle sin egen kompetanse og coache sine medarbeidere til en større forståelse for, og etterlevelse av verdiene. Ledere må kontinuerlig utvikle seg selv til å leve «True North values» gjennom repeterende læringssykluser (PDCA) inntil de fem kjerneverdiene sitter i DNA'et (J.K. Liker, 2014).

I tillegg til det å lære seg å leve kjerneverdiene til Lean filosofien så må ledere lære seg å styre effektivt ved hjelp av Genchi Genbutsu (gemba), lære seg å være rollemodell og bli en lærer og Coach for effektiv problemløsning (PDCA) innenfor sitt eget fagfelt.

Mens de to foregående stegene mest handler om utvikling på lederskap og på individuelt nivå så har steg tre fokus på lederskap på organisatorisk nivå. I dette steget så er fokuset å sikre at de enkelte teamene i organisasjonen er istand til å gjennomføre problemløsning (kaizen) både på operasjonelt nivå og på forbedringsnivå. Poenget her er ikke at lederen skal drive gjennom problemløsning som en top-down øvelse men istandsetter, oppmuntrer og coacher sine team fra et bottom-up perspektiv.

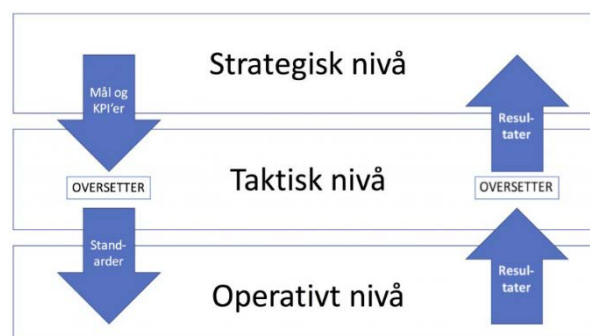
Det fjerde steget i modellen er å sammenfatte alle problemløsningssyklusene for å utvikle en visjon og å sikre at de overordnede målene for selskapet nås. På dette stadiet i utviklingen er hele organisasjonen involvert i prosessen med å sette langsiktige mål for forbedring og beslutte hvor ressurser skal allokere for å sikre den beste mulige måloppnåelse. I fagterminologi kalles dette for Hoshin Kanri.

#### 4.7 Hoshin Kanri (policy deployment)

Hoshin Kanri rammeverket (TQM) ble utviklet i Japan på 60-tallet og har fått sterk knytning til Lean filosofien. Rammeverket er ett at de mest kraftfulle verktøyene i Lean sammenheng og beskrives som en systematisk tilnærming til strategirealisering og har til hensikt å integrere de strategiske målene i de daglige aktivitetene på alle nivå i organisasjonen for å sikre gjennomføringen av den strategiske agendaen. Målsetningen er at alle medarbeiderne skal dra i samme retning på samtidig. Man ønsker å oppnå en total samkjøring av selskapets strategiske agenda – både vertikalt og horisontalt i organisasjonen. Vertikalt ved hjelp av blant annet catchball-prosessen som beskrives nærmere senere i kapitlet og horisontalt ved hjelp av koordinering på tvers av funksjoner, enheter og fysiske lokasjoner.

Det grunnleggende prinsippet er at hver enkelt medarbeider skal i sine daglige gjøremål være bevisst sitt bidrag knyttet til de overordnede strategiske målene som selskapet har satt seg. For å kunne gjøre det må de strategiske målene være oversatt til operasjonelle tiltak med handlingsplaner som medarbeiderne kan forholde seg til.

Ved hjelp av Hoshin Kanri rammeverket så forsøker man å motivere hver enkelt ansatt til å trekke i samme retning samtidig. Det oppnås ved å definere selskapets strategiske mål og måleparametere (strategisk nivå) som oversettes av mellomledelsen til konkrete strategiske tiltak for å nå målene (taktisk nivå). Medarbeiderne på det operative nivået



Figur 19 Andersson 2017; Hoshin Kanri - oversettelse mellom organisatoriske nivåer

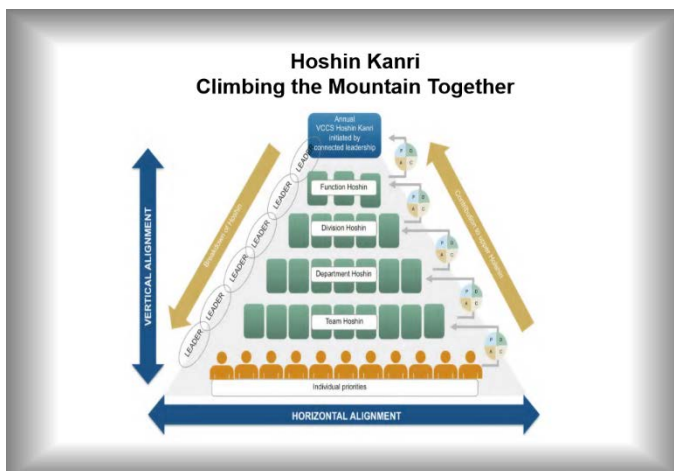
identifiserer problemområder som er knyttet til de strategiske tiltakene og løyer disse ved hjelp av PDCA (operativt nivå) (Andersson, 2017).



På denne måten så elimineres sløsing av ressurser som er konsekvensen av inkonsistens i kommunikasjon av selskapets strategiske retning. Oversatt betyr hoshin et kompass eller peke ut retningen mens kanri menes ledelse eller kontroll. Hoshin er begrepet brukt til de årlige planene og målene som settes i verk i løpet av året. Hoshin Kanri er prosessen for å sette mål og de spesifikke planene for å nå målene.

Kjerneprinsippene innenfor Hoshin Kanri beskrives som;

1. Visjonær strategisk planlegging (med fokus på de tingene som virkelig betyr noe)
2. Catchball (bygge gjennomførbare planer gjennom konsensus)
3. Måle fremgang (ved nøye planlegging og utvelging av måleparametere som vil drive ønsket atferd)
4. Lukke sløyfen (regelmessig oppfølging for å sikre gjennomføring)



Figur 20 J.K. Liker; Hoshin Kanri

I praksis betyr dette at Hoshin ledelse utøves ved at man legger til rette for en planleggings- og gjennomføringsprosess som blir forbedret kontinuerlig gjennom hele året (PDCA). Man må sikre at de tilgjengelige ressursene fokuserer på det viktigste av det viktige og involvere alle nivåer og enheter i å nå de strategiske målene. Planlegging og utførelse er faktabasert og man sikrer en balanse mellom strategier (de riktige tingene) og daglig drift

(gjøre ting riktig).

Catchball er en metode for på en systematisk måte sikre at alle involverte i organisasjonen er omforent og forpliktet til å gjennomføre de strategiske tiltakene som er avtalt for å nå målene og at nødvendige ressurser er tildelt. Prosessen gjennomføres i forbindelse med planlegging av de strategiske tiltakene og er en metodikk for å kommunisere strategien vertikalt i organisasjonen for på denne måten å få forankring, støtte og innspill til mål og tiltak fra hele organisasjonen.

I forhandlingsprosessen «kaster» nivået over et resultatmål til nivået under og får ballen tilbake med ambisjonsnivået man mener at man skal ligge på og hva som kreves for å nå målet. En risiko knyttet til forhandlingsprosessen er at den kan oppfattes som en top-down prosess der det overordna nivået «bestemmer» resultatmålet og nivået under må komme opp med argumenter for ikke å ta imot det foreslåtte resultatmålet. Man er da heller i en forsvarsposisjon og ikke i en reell forhandlingssituasjon. Den store fordelen med denne prosessen når den blir brukt riktig er at man sikrer kvalitet i prestasjoner og leveranser samt motivasjon i teamene og hos enkeltindivider i organisasjonen.

#### Catchball prosess

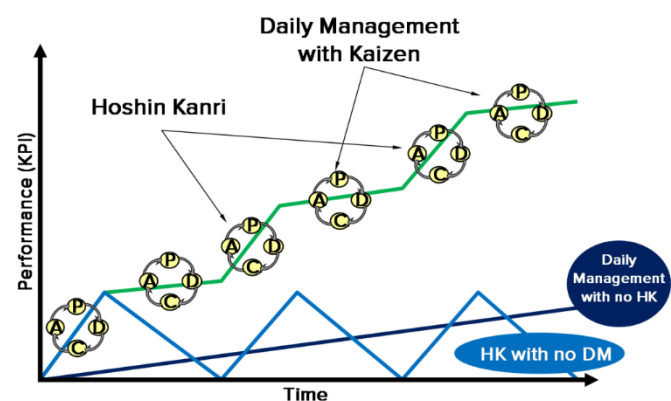


Figur 21 B.A. Sunde 2018; Catchball prosessen skisse med inspirasjon fra Liker et al. 2012

Prosessen gjennomføres stegvis som toveiskommunikasjon mellom de ulike nivåene, for på den måten å bygge innovasjon og problemløsning (kaizen) inn i gjennomføringen av den strategiske agendaen (J.K. Liker & Convis, 2012).

En vellykket gjennomføring av prinsippene i Hoshin Kanri kan bidra til at selskapet oppnår kontinuerlig forbedring som kan gi konkurransefortrinn. En kritisk forutsetning er imidlertid at organisasjonen allerede har et velfungerende forbedringsarbeid knyttet til den daglige virksomhetsstyringen.

Erfaringer viser at man også kan oppnå suksess uten å implementere Hoshin Kanri i sin styringsmodell men at man fokuserer på virksomhetsstyring basert på et velfungerende forbedringsarbeid og effektiv problemløsning basert på PDCA. Det som ikke bidrar til



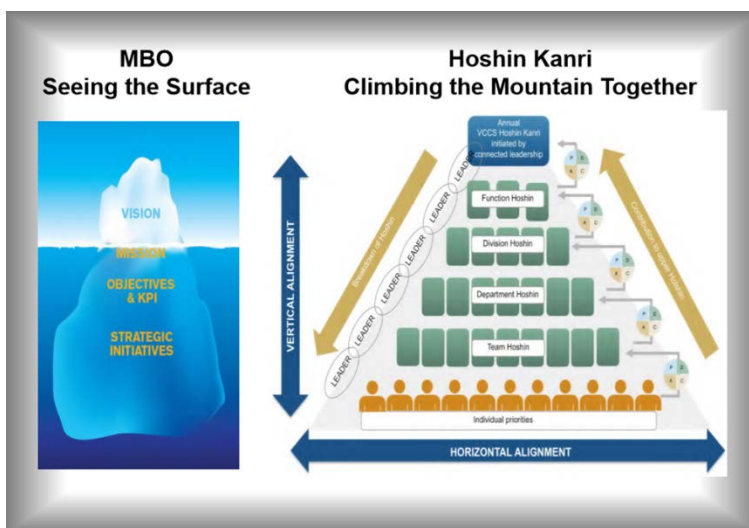
Figur 22 J.K. Liker 2014; Kontinuerlig forbedring

suksess er når selskapet implementerer Hoshin Kanri uten å samtidig har verktøyene som skal støtte opp om den daglige virksomhetsstyringen eller om man har et dårlig lederskap av problemløsning på teamnivå i organisasjonen.

Kritiske suksessfaktorer for gjennomføring av Hoshin Kanri er en lederskapstilnærming som legger til rette for kontinuerlig forbedring og engasjerte medarbeidere som effektivt arbeider i team for å oversette overordna målsetninger til konkrete endringer. Det er med andre ord ikke de spesifikke verktøyene som benyttes som er viktige for den kontinuerlige forbedringen som ligger til grunn for måloppnåelsen men lederskapstilnærmingen og engasjementet til medarbeiderne i organisasjonen.

Hoshin Kanri er isolert sett ikke ansett som et velkjent strategisk rammeverk men er svært anvendelig. Rammeverket passer best i selskapet som har en velutviklet Lean kultur der kontinuerlig forbedring allerede er forankret i organisasjonen eller i selskaper der man allerede er kjent med rammeverk som kan sammenlignes med balansert målstyring.

#### 4.8 Integrering av Balansert målstyring og Hoshin Kanri



Figur 23 Witcher et al.2007; Analogien mellom MBO og Hoshin Kanri

prinsippene i MBO rammeverket.

Witcher et al. peker på en interessant analogi mellom de to rammeverkene sin oversettelse av virksomhetens strategi til handling som kan utnyttes i forbindelse med strategirealiseringen.

Der er likhet mellom de fire perspektivene i Balansert målstyring og Hoshin kanri som definerer fire faktorer som kan beskrive virksomhetens strategi; 1) kvalitet som kan sammenlignes med kundeperspektivet i balansert målstyring, 2) kostnad som sammenlignes med finansperspektivet, 3) leveranse som sammenlignes med det interne prosessperspektivet og til slutt 4) utdanning som sammenlignes med læring- og vekstperspektivet.

Balansert Målstyring og Hoshin Kanri er ifølge Witcher et al. to tverrfunksjonelle målstyringssystemer som utfyller hverandre og som berører alle nivåene i strategirealiseringen. Ved

å utnytte de sterke sidene i begge de to rammeverkene vil dette frembringe resultater som ikke ville være oppnåelig hvis man bruker de to rammeverkene isolert sett.

I Balansert målstyring ligger styrken i evnen til å oversette visjon til langsiktige strategiske mål gjennom å fange opp virksomhetens kritiske områder i måltavlen og man identifiserer måleparametere (KPI'er) som brukes til å måle resultatoppnåelse knyttet til de langsiktige strategiske målene.

Svakheten i Balansert målstyring som ligger i den manglende evnen til å oversette strategi til handling, tas bort og erstattes av Hoshin Kanri, som i motsetning til Balansert Målstyring, har metodikken for å oversette strategi til handling ved hjelp av rammeverkets kjerneprinsipper der catchball har en sentral rolle.

Balansert målstyring brukes til å oversette virksomhets visjon til langsiktige strategiske mål i det balanserte perspektivet i måltavlen, mens Hoshin Kanri brukes for å realisere de strategiske målene i det kortsiktige perspektivet.

Der finnes en kritisk forskjell som skiller de to rammeverkene fra hverandre. MBO og da også Balansert målstyring baserer seg på å kaskadere de strategiske målene nedover i organisasjonen og deretter gjøre regelmessige målinger for å sjekke om målene er nådd. Mens i rammeverket knyttet til

Hoshin Kanri blir målene diskutert og justert inntil man har oppnådd en enighet, for deretter ved bruk av innovative løsninger og gjennom en grundig prosess planlegge hvordan man skal oppnå de avtalte målene og deretter gjennomføre.

J.K. Liker har laget en oversikt som viser forskjellene mellom MBO og Hoshin Kanri. (J.K. Liker, 2014). Denne er gjengitt i teksten.

**Comparison between Management By Objective (MBO) and Hoshin Kanri**

Management by Objectives	Hoshin Kanri
Short-Term, No Philosophy	Long-Term, Strong Guiding Principles
Results Oriented Evaluation of Effort	Concerned with Results and Process with Focus on People Development
Top down Communication	Top down Direction Setting and Bottom-up flow of Information and means
Directive	Participative
Primarily Authority Oriented	Primarily Responsibility Oriented

Jeffrey Liker: Developing Lean Leaders At All Levels; A Practical Guide: 2015,

Figur 24 J.K. Liker 2014; Sammenligning av MBO og Hoshin Kanri

#### 4.9 Digitalisering og Lean

Den digitale tidsalderen er over oss og det er interessant å se på hvordan Lean passer inn i vår nye digitaliserte hverdag. Men hva menes med digitalisering? Der finnes nok ikke noe enkelt svar på dette men det handler om å jobbe smartere og mer effektivt. I denne sammenhengen så betyr det å ta i bruk

digitale teknologier som kan bidra til at man lykkes med å etablere standardiserte og mer effektive arbeidsprosesser på tvers av verdikjeden. Ved å utnytte digitaliseringen til det optimale vil dette bidra til å redusere feilmargin i beslutninger til et minimumsnivå som igjen bidrar til at risikoen reduseres betraktelig.

Det handler også om hvordan digitalisering endrer vår atferd som bidrar til en endring i kultur. Dette vil føre til nye forventinger til ledelsen som igjen fører til at vi vil ha behov for en annen form for ledelse. En ledelse som inspirerer oss til å drive et kontinuerlig forbedringsarbeid. Digitalisering betyr altså endring og for å lykkes med endringsledelse er lederens evne til å sette digitalisering inn i en strategisk kontekst helt avgjørende. (Brovold, 2016).

Den tradisjonelle kommando og kontroll tilnærmingen til virksomhetsstyring er på gyngende grunn i en digital hverdag og man erkjenner at virksomheter som har innført Lean filosofi vil ha større muligheter til økt verdiskapning enn virksomheter som praktiserer tradisjonell virksomhetsstyring.

Digitalisering bidrar til at all informasjonsdeling går mye raskere enn før og dette fører til at selve forretningsmiljøet er blitt mye mer komplekst. Konsekvensen er at selskapene er nødt til å utvikle sin evne til å tilpasse seg til den stadig større kompleksiteten. Selv om det å ha effektivitet i virksomhetsstyringen fortsatt er like viktig så er det å tilpasse seg kontinuerlig endring blitt helt avgjørende for å lykkes.

Det er her sammenhengen mellom digitalisering og Lean kommer inn. Den litteraturen som finnes per i dag rundt temaet foreslår at en Lean ledelse er den beste strategien for en vellykket digital transformering av et selskap. Noen aktører (GAFA-group; Google, Apple, Facebook, Amazon) går så langt som å si at den digitale transformasjonen kun er mulig i selskaper som har implementert Lean filosofien i sin virksomhet (Okur, 2015).

Professor Dan Jones; medforfatteren av klassikeren innenfor Lean litteratur «The Machine that changed the world» erkjenner at Lean filosofien må tilpasses den digitale tidsalderen. Konsekvensen ved ikke å gjøre det er at Lean vil bli sett på som en del av den gammeldagse, før-digitale tidsalder og dermed stå i fare for å dø ut (Jones, 2014).

Standardisering og effektivisering av arbeidsprosesser som går på tvers av verdikjeder har ofte et stort potensial når det gjelder kontinuerlig forbedring og kan være et godt eksempel på hvordan digitalisering kan bidra til økt verdiskapning ved bruk av Lean verktøy og metoder. Ved bruk av PDCA og verktøy som Value Stream Mapping (VSM) vil man kunne først identifisere og analysere

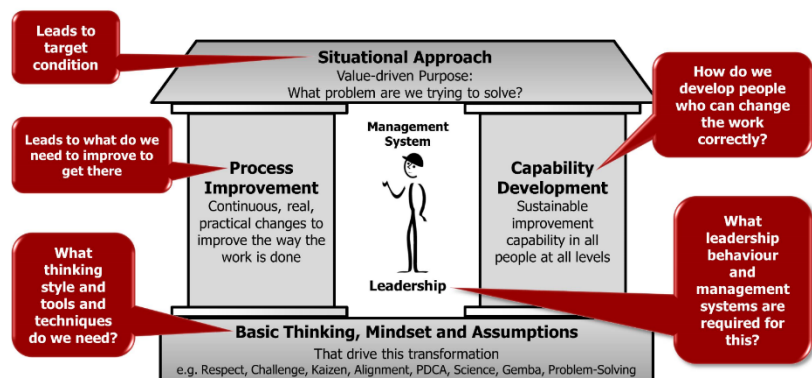
sløsning i den eksisterende prosessen for deretter å legge til rette for og digitalisere deler eller hele arbeidsprosessen på tvers av verdikjeden.

#### 4.10 Suksessfaktorer for å lykkes med en Lean implementering

Så hva er det som skal til for å lykkes med en Lean implementering? Liker et al. (J.K. Liker & Franz, 2011) presiserer at det som er mest kritisk er at man må ha en klar og tydelig filosofi og målsetning med forbedringsarbeidet. Toppledelsen i selskapet må først og fremst beskrive hva som er den ideelle

tilstanden, det som tidligere i studien ble definert og beskrevet som «True North vision» og man må utvikle ledere som har en dyptgående kunnskap om og etterlevelse av kjerneverdiene i Lean. Dette betyr også at man både som ledere og medarbeidere må forplikte seg til å drive egenutvikling og kompetanseutvikling opp om Lean filosofien.

### Lean Transformation Framework



Figur 25 Liker et al. 2011; Lean transformasjonsmodell

som støtter

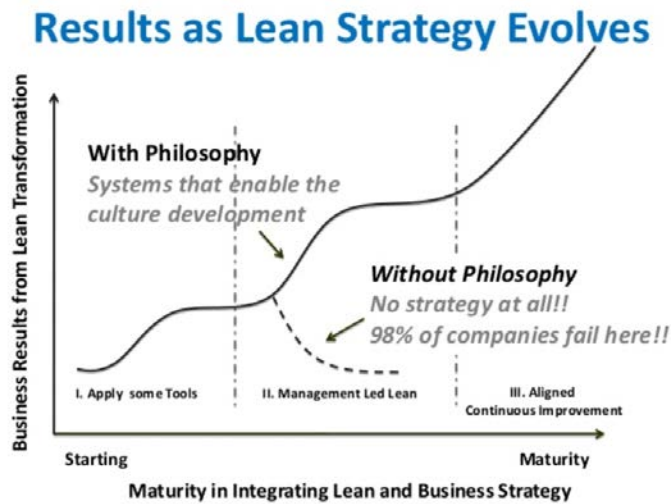
I følge Liker et al. så er det en stor risiko for å mislykkes med Lean implementeringen hvis man ikke har en filosofi om å endre kulturen i selskapet. For å lykkes så er altså en implementering der man også legger til rette for en kulturendring basert på kontinuerlig forbedring og respekten for mennesket essensielt. Mange implementerer Lean med suksess ved å fokusere på virksomhetsstyring og en styringsmodell basert på et velfungerende forbedringsarbeid og effektiv problemløsning basert på PDCA tankegangen. Det er allikevel når man tar i bruk Hoshin Kanri rammeverket i kombinasjon med balansert målstyring som en systematisk tilnærming til strategirealisering at man virkelig kan dra nytte av, og ta ut hele potensialet i Lean filosofien.

Studenter fra NHH (Iden, Farbu, & Serigstad, 2015) har skrevet en artikkel om kritiske suksessfaktorer som må ligge til grunn for en vellykket Lean implementering og har gjennom en analyse basert på Delphi-metoden<sup>4</sup> konkludert med at de seks viktigste suksessfaktorene er 1) forankring og eierskap i toppledelsen, 2) forankring og eierskap hos mellomledere, 3) ansattes medvirkning, 4) en klar visjon og tydelige mål med implementeringen, 5) god endringsledelse og 6)

<sup>4</sup> Delphi-metoden er en formalisert metode for kommunikasjon mellom forskere og et panel av eksperter, hvor datainnsamlingen er anonym og blir gjennomført i flere runder (Iden et al., 2015)



at strategien for Lean implementeringen er knyttet opp til selskapets strategi. Dette er svært interessant da dette dermed bekrefter forskernes teorier rundt hva som er de kritiske suksessfaktorene for en vellykket Lean implementering.



Figur 26 J.K. Liker 2014; Modenhetsmodellen

En vellykket implementering av Lean starter ofte med at man etter å ha satt målsettingen på plass starter med å trene organisasjonen i gjennomføringen av en PDCA for dermed å få trent organisasjonen i bruken av Lean verktøy og metoder. Dette gjøres for å opparbeide et solid fundament som skal bidra til det videre arbeidet med å utvikle ledere til å bli gode på å drive arbeidet med kontinuerlig forbedring. Over tid og etter

hvert som organisasjonen modnes i Lean filosofien så vil man oppnå en kultur for kontinuerlig forbedring som er basert på selskapets strategiske agenda.

## 5 ENDRINGSLEDELSE OG MEDARBEIDERMOTIVASJON

Studentene ved NHH konkluderte i sin studie med at en Lean implementering kan sammenlignes med en hvilken som helst endringsprosess. Man finner ikke svaret på hva som er kritiske suksessfaktorer for å lykkes i en Lean implementering ved å studere hva som er spesielt ved Lean men å studere forskningen rundt kjennetegn på god endringsledelse, og klargjøre hvilke omstendigheter som gjelder i hvert enkelt implementeringstilfelle (Iden et al., 2015).

Begrepet endring forklares i faglitteraturen som «*the adoption of a new idea or behaviour by an organization*» (Daft, 2006; Ramezan, Sanjaghi, & Baly, 2013). Det stilles sterke krav til en virksomhets endringsvilje og evne. Markeds- og konkurransesituasjonen endrer seg i et raskere tempo enn før, man er derfor nødt til å være dynamisk og tilpasse seg de hyppige endringene (Hoff & Bragelien, 2016). Konsekvensene er at det stilles strengere krav til at organisasjonen har kompetanse knyttet til endringsledelse.

«Det er ikke noe som er så vanskelig å utføre, har så liten sjanse til å lykkes, eller er så farlig å håndtere som innføringen av en ny tingenes tilstand»

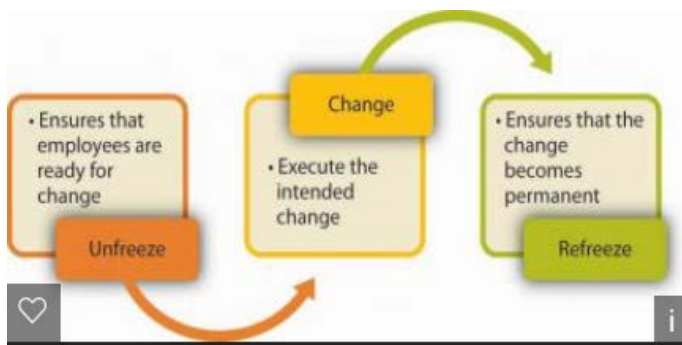
— Niccolò Machiavelli (The Discourses, 1532)

Omstilling og endringer er noe alle må forholde seg til i større eller mindre grad i arbeidslivet, og i et selskap der Lean filosofien er gjeldende er endring og forbedring en kontinuerlig prosess. For å lykkes

i en endringsprosess som en Lean implementering er, så kreves det en tydelig og strukturert ledelse som er bevisst de energiene som foregår i organisasjonen. Endringsprosessen øker usikkerheten blant medarbeidere og spesielt knyttet til konsekvensene for egen jobbsituasjon. Derfor er ivaretagelsen av enkeltindividet og det å være bevisst, og istand til å håndtere konsekvensene av den mentale prosessen og atferdsmønsteret hos mennesker i endring svært viktig.

### 5.1 Teorier rundt endringsledelse

Teorien innenfor endringsledelse kan gi oss flere modeller som kan beskrive endringsprosesser og hvordan disse kan håndteres på en effektiv måte. Felles for de fleste modellene er at man må gjøre seg opp en mening om nåsituasjonen for deretter å si noe om ønsket situasjon. For å lykkes så er det viktig at man har et rammeverk som kan støtte opp under omstillingen.



Figur 27 Lewin 1947; 3-steps lineær endringsmodell

(Lewin, 1947) sin 3-steps lineære endringsmodell for en planlagt endring beskriver faktorer som påvirker oss mennesker til å endre oss, og de tre stadiene som trengs for å gjøre endringen vellykket. Modellen viser et enkelt og intuitivt bilde av en endringsprosess der man tar

utgangspunkt i at endringene skjer etter hverandre med relativt lange tidsperioder med stabilitet i

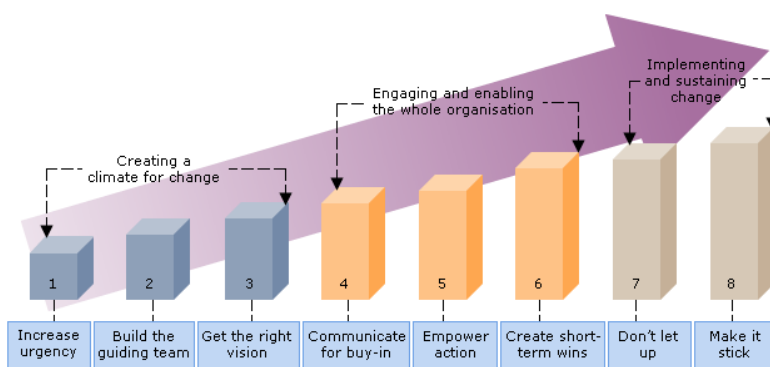
organisasjonen imellom endringene (Meyer & Stensaker, 2011). Modellen karakteriseres som endringsledelsens opprinnelse og forskere som senere har utviklet nye modeller for gjennomføring av suksessfulle endringsprosesser er ofte basert på denne.

Det første steget; Opptining – er der vi mentalt forbereder oss på ved å skape en kriseforståelse, motiverer oss for endring og veie fordeler og ulemper opp mot hverandre. Man løser opp strukturer som opprettholder nåsituasjonen slik at ny atferd kan tillæres. Det finnes mange metoder som kan bidra til en opptining i organisasjonen. En kjent strategi er å skape en kriseforståelse. Klarer man å formidle ut det alvorret som ligger i situasjonen og konsekvensene hvis man ikke foretar seg noe, vil endringen lettere la seg gjennomføre.

Det neste steget; Forandring – det er først i denne fasen, når har innsett at det er nødvendig med endring at man er mottakelig for tiltak som medfører endringer mot et ønsket mål. Dette er muligens det vanskeligste i og med at dette er den indre prosessen som skjer i oss mennesker og i denne fasen opplever man ofte usikkerhet og motstand.

Det siste steget er; Stabilisering - som skjer etter at endringen er gjennomført. Organisasjonens normer og rutiner endres for å opprettholde den nye individuelle atferden. Endringene er da akseptert og man har tilpasset seg den nye hverdagen. Man har da skapt ro i organisasjonen igjen og kan evaluere og høste gevinster fra endringsprosessen.

Kritikken mot Lewin's 3-steps lineære endringsmodell er at den indikerer at en endring har en start, mellomfase og en slutt mens i virkeligheten så er der ingen avslutning. Endringer er noe man går gjennom kontinuerlig i mer eller mindre grad og for hver gang man går gjennom en vellykket endringsprosess så ruster man seg til å håndtere denne på en positiv måte ved neste korsvei, som ofte er en ny endring å forholde seg til.



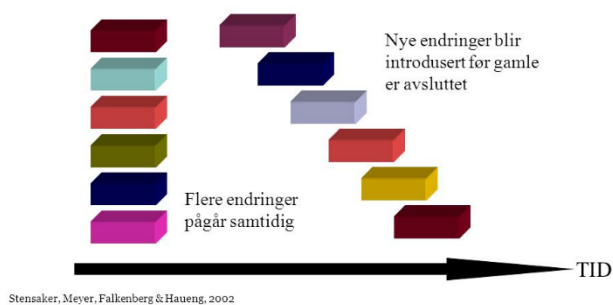
Figur 28 Kotter 1996; 8-trinns modell for en vellykket gjennomføring av en endringsprosess

(Kotter, 1996) har utviklet et rammeverk i 8 trinn som beskriver ulike forutsetninger som bør ligge til grunn for en vellykket gjennomføring av endringsprosessen.

Det første steget handler om å få organisasjonen til å forstå hvorfor det er nødvendig med en endring, for eksempel en felles kriseforståelse.

Steg to er å opprette et team som har et mandat om å være premissgivere og pådrivere for selve endringen, som i dette tilfellet er Lean implementeringen. I steg tre defineres det en ønsket fremtid eller en visjon som gir retning om hvor selskapet ønsker å strekke seg mot. Steg fire er å kommunisere denne visjonen ut til alle medarbeidere både i ord og i handling. Steg fem handler om å involvere medarbeiderne i forbedringsarbeidet slik at man legger til rette for en aksept for eventuelle hindringer som måtte komme i endringsprosessen. Steg seks er å sette opp delmål for endringsprosessen. Dette er viktig for å holde motivasjonen oppe i en endringsprosess som kan gå over lang tid. Ved å sette opp delmål så evner man å se en jevn og spesifikk fremgang i endringsprosessen. Steg sju og åtte handler om å sikre en bærekraftig endringskultur.

Disse to modellene er klassikere i litteraturen rundt endringsledelse, og et likhetstrekk er at modellene baserer seg på at endringer har en start og en slutt. I de fleste situasjoner i arbeidslivet så tar aldri endringer slutt og vi har ofte å gjøre med store og komplekse endringsprosesser. Ofte handler det også om at mange endringer skjer samtidig og det kan hende at nye endringer initieres før de pågående endringene er fullført.



Stensaker, Meyer, Falkenberg & Haueng, 2002

Figur 29 Meyer & Stensaker 2011; Multiple endringer

Forskningen til Meyer et al. (Meyer & Stensaker, 2011) viser et komplekst og sammensatt bilde av endringer som bekrefter at de tradisjonelle modellene for endringsledelse ofte ikke er i tråd med virkeligheten. Meyer et al. hevder at hvis mange endringer skjer parallelt og overlapper hverandre til vi møte en rekke utfordringer knyttet til det tradisjonelle synet på hvordan endringer

skal gjennomføres. I modellene til Lewin og Kotter forutsettes det at organisasjoner har en relativt lang periode med stabilisering før man iverksetter nye endringer. Når man er i en situasjon der nye endringer blir introdusert før gamle er avsluttet vil organisasjonen oppleves å være i en konstant og ustabil oppføringsfase. Utfordringene som Meyer et al. peker på foreslås løst ved enten å tilpasse endringene slik at de er mer i tråd med de tradisjonelle modellene for endringsledelse ved å redusere antall endringsprosesser som foregår parallelt. Man vil da på en bedre måte sikre gevinstpotensialet som ligger i endringsinitiativet og man får mer ro i organisasjonen. Et annet forslag til løsning er å legge mere til rette for mindre justeringer og tilpasninger underveis, altså kontinuerlige tilpasninger. Dette kan være en løsning når man har med multiple endringer å gjøre fordi man da legger til rette for at det ikke oppstår de store behovene for omstillinger og endringsprosesser.

(André, 2013) som også har etablert en modell for endringsledelse påpeker at Lewin sin modell er fornuftig når det gjelder små endringsprosesser med en sluttdato. Kotter sin modell er mer sammensatt og fokuserer på planlegging, delmål og spesifikke verktøy for å oppnå den ønskede endringen. André sin modell er basert på Lewin og Kotter sine modeller for endringsledelse men har lagt til et fjerde steg som tydeliggjør den kontinuerlige endringsprosessen som reflekterer mer virkeligheten enn de tradisjonelle modellene for endringsledelse. Sammenligningen av de tre modellene er sammensatt i tabellen nedenfor.

Lewin (1947)	Kotter (1996)	André (2013)
1 Løse opp strukturer som opprettholder nåsituasjonen	Skape klima for endring	1 Felles forståelse for behovet for endring
		2 Opprette team med mandat om å være premissgivere og pådrivere
		3 Definere ønsket fremtid – en visjon å strekke seg etter
		1 Planlegg

	Involvere og istandsette organisasjonen	4 Kommunisere ut visjon til alle medarbeidere – både i ord og handling	
2 Endre		5 Involvere medarbeidere i forbedringsarbeidet	2 Utfør
		6 Sette delmål for endringsprosessen – viktig for å holde motivasjonen oppe	
3 Stabilisere	Implementere og stabilisere	7 og 8 Sikre en bærekraftig endringskultur: opprettholde moment og forankre endringene i organisasjonens kultur	3 Stabiliser
			4 Gjenta

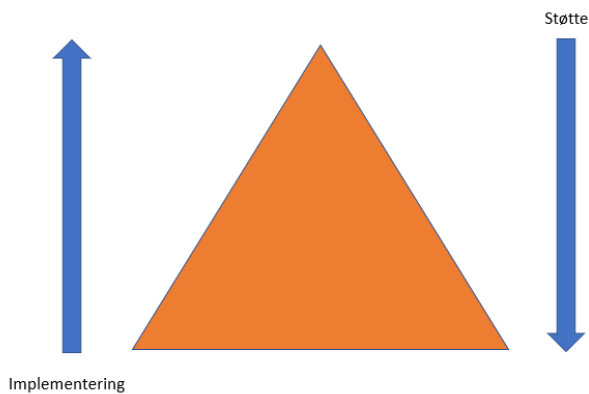
Figur 30 Lewin, Kotter, André; sammenligning av modellene

I alle de tre modellene så påpekes det at den viktigste delen av endringsprosessen er å endre kulturen. Det å kommunisere ut i organisasjonen, ha åpenhet for læring samt involvering er sentrale elementer for å lede en suksessfull endringsprosess. Dagens komplekse og sammensatt bilde av endringer krever at man har en modell som baserer seg på å tenke helhet og med fokus på langsiktig tenkning.

## 5.2 Ledelse i en endringsprosess

I de foregående diskusjonene rundt implementering av Lean så er det kommet klart frem at suksessfaktorer for å lykkes er en tydelig involvering på alle ledelsesnivåer i virksomheten. Integritet er en svært viktig faktor og ledelsen på alle nivåer må gå foran og vise vei og demonstrere ved handling at man har tatt inn over konsekvensene av de endringene som er besluttet.

Samtidig så er det også klart at man i mange tilfeller går fra en tradisjonell lederstil basert på kommando og kontroll og over til en støttende, coachende lederstil som er basert på tålmodighet, ydmykhet og respekt for sine medarbeidere. Dette vil igjen bidra til motiverte medarbeidere og på denne måten vil en ny kultur formes av medarbeiderne selv i samhandling med ledelsen.



Figur 31 Ramakrishnan 2013; Modell for en vellykket endringsprosess

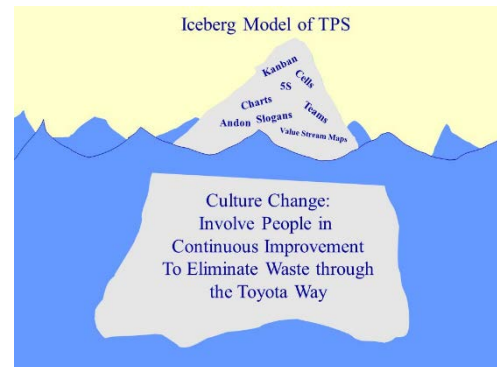
(Ramakrishnan, 2013) har etablert en modell som nettopp illustrerer dette poenget. I følge Ramakrishnan så er en organisasjons vellykkede endringsprosess basert på et sterkt fokus på lederskap og kultur bygging. En læringsbasert endring bidrar til at medarbeiderne utvikler seg samtidig som at de har myndighet til å gjøre de endringene som er nødvendig. En endringsprosess har større forutsetninger for å lykkes ved en ovenfra-og-ned støtte fra ledelsen

og samtidig implementering fra operasjonelt nivå i organisasjonen og opp.

### 5.3 Kulturendring

Kulturen i en virksomhet er egenheten som alle i organisasjonen kan identifisere seg med.

En Lean kultur kan defineres som en kultur der endring er normen og motstand mot endring aldri er et tema. Derfor må endring verdsettes som noe positivt (Atkinson & Nicholls, 2013). Som tidligere beskrevet så er også forskningen rundt Lean fokusert på kulturaspektet sin viktige rolle i endringsprosessen. Liker et al. hevder at der er en stor risiko for ikke å lykkes i Lean implementeringen hvis man ikke fokuserer på å endre kulturen, og legger til rette for en kultur basert på kontinuerlig forbedring og respekten for mennesket. Forskerne trekker frem viktigheten av å tidlig i prosessen fokusere på kulturendring slik at den kan virke som motivasjon og en drivkraft for den videre endringsprosessen.



Figur 32 J.K. Liker 2004; Iceberg model of TPS

Dagens forretningsmiljø som begynner å bli stekt preget av den digitale hverdagen, krever en større grad av samarbeid og innovasjon, der man har kunnskapsrike ledere som legger til rette for et målrettet og fleksibelt arbeidsmiljø for sine medarbeidere. Undersøkelser viser at denne type kulturendringer er vanskelige å oppnå og mye tyder på at årsaken kan knyttes opp mot at toppledelsen i selskapene ikke alltid er klar over og forstår hva som virkelig driver en kulturendring.

Undersøkelser viser at en kulturendring i organisasjonen bare kan skje ved at ledelsen har en visjon og bekrefter denne ved å vise ved konkrete handlinger etterlevelse til sine medarbeidere. Oftest er dette lett for ledelsen i og med at man har en genuin tilknytning til den visjonen som er satt. I noen

tilfeller så kan det hende at det kan være både uvant og utfordrende for ledere å adoptere selskapets visjon. En kulturell transformasjon kan i disse tilfellene medføre at man må fullstendig endre den ledelsesatferden som har bragt dem til den posisjonen som de er i dag (Barea & Silverstone, 2016).

Man tenker ofte at i tillegg til at virksomhetens strategi og visjon skal styres fra toppen av selskapet, så skal også den nødvendige kulturendringen også gjøre det. Det er ikke tilfelles. Forskning viser at det å drive kulturendring fra toppsjiktene i selskapet ofte virker mot sin hensikt. En kulturendring kan bare skje ved at alle medarbeiderne i selskapet får en identitets- og eierskapsfølelse til organisasjonen og de resultatene som skapes.

#### 5.4 Involvering og kommunikasjon

I det engelske språket benyttes det flere forskjellige oversettelser av begrepet «Empowerment», blant annet inkludering, medvirkning og aktiv deltakelse. I Equinor er «Empower» ett av elementene i selskapets lederskapsprinsipper og som betyr det å sette og kommunisere en tydelig retning, ha tillit til sine medarbeidere og engasjere på tvers i organisasjonen. Lederskapsprinsippene vil bli drøftet senere i studien. Det er her snakk om involvering. Dette innebærer at alle medarbeidere er reelt med på å påvirke det som skal skje i endringsprosessen og at de ansatte får mulighet til innflytelse på egen arbeidssituasjon.

Det er en gjensidig forståelse blant forskerne innenfor endringsledelse at involvering er en sentral faktor for å lykkes i en endringsprosess. Bl.a. (Kotter, 1996) og (Lewin, 1947) hevder at det å bygge deltakelse og engasjement for endringene som skal skje er basert på et tydelig lederskap. Faktabasert og entydig kommunikasjon er det viktigste steget man kan ta for å unngå motstand mot endring.

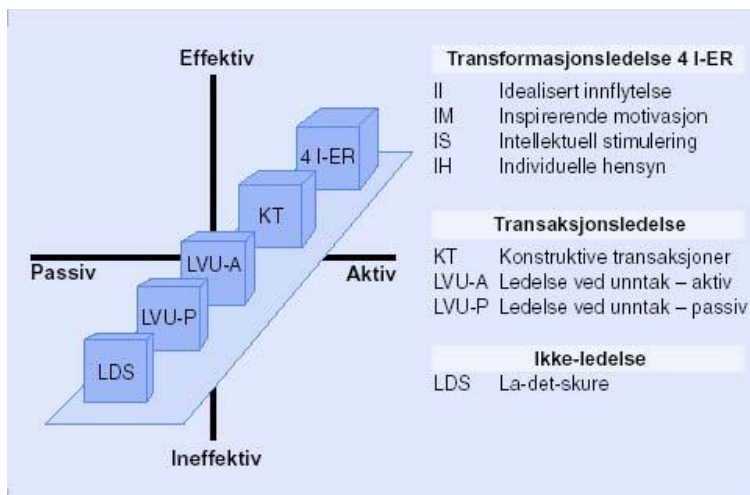
Et felles kjennetegn ved mange endringsprosesser er at de er «top-down»-initierte. Det vil si planlagte endringer ofte som en konsekvens av strategiske tilpasninger eller strukturendringer. Disse vil som oftest være ledelsesstyrte og dette stiller krav til leders evner til å oversette budskapet til hva det betyr for sine medarbeidere og kommunisere det ut på en slik måte at det oppnås en felles forståelse for endringene som kommer.

#### 5.5 Motiverende ledelse

Begrepet motivasjon er utledet av det latinske ordet «movere» som betyr å bevege. Det henspiller her på den grunnleggende problemstillingen om hvilke drivkrefter i menneskenaturen som driver oss til å handle (Kaufmann & Kaufmann, 1996). En teoretisk forankring av begrepet motivasjon har å gjøre med energi som omsettes i atferd. I følge Kaufmann et al. så er det viktig å understreke intensiteten i handlingen som et kjernetrekk ved motivert atferd i en arbeidsrelatert sammenheng.

Med dette menes at individer med de samme forutsetningene for å utføre en jobbrelatert handling legger forskjellig innsats i, og vekt på viktigheten av å nå et mål.

Det finnes mange teorier om ledelse, ifølge definisjonen som ble presentert tidligere i studien så handler ledelse om det å inspirere og tilrettelegge for at medarbeidere skal nå felles målsetninger. I vår kontekst så er det snakk om arbeidsmotivasjon som i all hovedsak er en psykologisk prosess som påvirkes av samhandling mellom mennesker og omgivelser. I boka «*Produktiv motivasjon i arbeidslivet*» påpeker forfatterne at motiverende ledelse handler i stor grad om å bevege mennesker i retning av overordnede målsetninger (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016). Ifølge (Yukl, 2013) så er der ingen generell enighet om hvordan dette best kan gjøres, men den empiriske forskningen viser at lederens fremgangsmåte er sentral. Hvordan man som leder velger å drive sitt lederskap har stor betydning for i hvilken grad man lykkes i å motivere medarbeidere til å bidra til måloppnåelse.



Figur 33 Bass & Avolio 1994; Fullspektrumsmodellen

I litteraturen hevdes det at et karismatisk lederskap danner et godt grunnlag for motiverende ledelse (Buch et al., 2016; Kaufmann & Kaufmann, 1996; Yukl, 2013). Med dette menes en form for lederskap som er basert på menneskelige kvaliteter som sterk påvirkningsevne og inspirerende kvaliteter. Transformasjonsledelse er en ledelsesform med sterk knytning mot karismatisk ledelse. Sammen med

transaksjonsledelse og passiv ledelse danner disse tre ledelsesformene fullspektrumsmodellen for ledelse (Bass & Avolio, 1994).

Transformasjonsledelse (Bass, 1985) legger stor vekt på lederen som inspirator, utvikler, utfordrer og relasjonsskaper. Motivasjon av medarbeidere er et sentralt virkemiddel hos en leder som driver transformasjonsledelse.

Karisma, individualisert vurdering og intellektuell stimulering er kjennetegn som skiller transformasjonsledelse fra transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse kjennetegnes ved at lederen baserer sitt lederskap på det å belønne sine medarbeidere for å nå målsetninger, bruk av bonusordninger og andre goder samt tett oppfølging med belønning og straff. Passiv ledelse er, som ordet beskriver; ledelse uten innhold.



For å lykkes i å motivere medarbeidere til å bidra til måloppnåelse kan ledere som baserer sitt lederskap på transformasjonsledelse følge disse rådene (Yukl, 2013); 1) Etabler en utfordrende og inspirerende visjon i samarbeid med medarbeiderne, 1) Knytt visjonen mot en strategi for å sikre måloppnåelse, 3) Spesifiser og oversett visjonen til konkrete tiltak i samarbeid med medarbeiderne, 4) Vis tillit, besluttsomhet og optimisme om implementeringen av visjonen 5. Gjennomfør visjonen gjennom små planlagte skritt og feire de små suksessene underveis mot full gjennomføring.

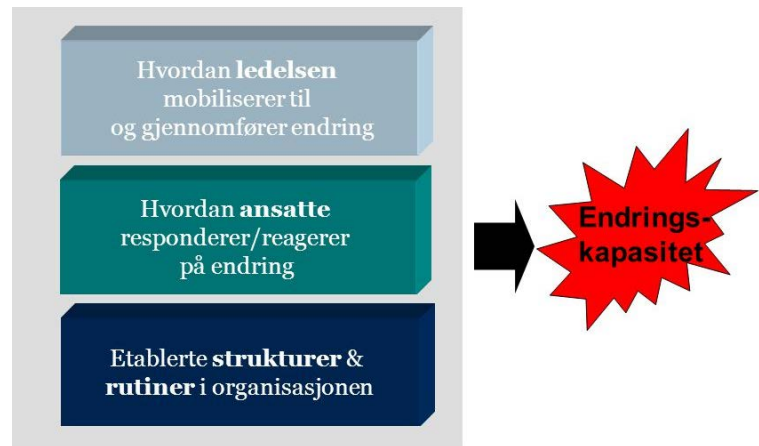
## 5.6 Endringskapasitet

I litteraturen defineres endringskapasitet som «*evnen til å kunne gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt*» (Meyer & Stensaker, 2011).

Hvis man forutsetter at de endringene som ledelsen i et selskap igangsetter kreves for å tilpasse seg markedsendringer vil det være viktig å opparbeide kapasitet i organisasjonen som kan håndtere en økt endringstakt. Man har ofte å gjøre med organisasjoner som preges av multiple endringer og i slike sammenhenger må ledelsen tenke annerledes enn det teorier rundt den tradisjonelle endringsledelsen legger opp til. Etablering av kriseforståelse og det å ta avstand fra det etablerte kan virke mot sin hensikt hvis man ser for seg at der vil komme hyppige endringer fremover. Det kreves et lederskap som er tydelig på hva som skal endres og hvorfor. Spesielt når man har med multiple endringer å gjøre er det viktig at ledelsen i tillegg må ha et blick rettet mot den neste endringen som kommer når man legger til rette for endringsprosessen. Forskningen til Meyer et al. viser at selskaper som har endringskapasitet kan gjennomføre endringer med lavere effektivitetstap enn selskaper som ikke har opparbeidet seg en slik kapasitet.

Sammenhengen mellom endring og daglig drift står sentralt i forståelsen av endringskapasitet og tolkes ofte som det at organisasjonen har evne til å gjennomføre endringer. Det er en ensidig tolkning av endringskapasitet. Man må i tillegg ta hensyn til tids- og ressursbruk knyttet til omstillingsarbeidet og i hvilken grad implementeringen av endringen har gått utover den daglige driften. Man må med andre ord ta hensyn til om organisasjonen evner å gjennomføre endringer, samtidig som man har fokus på å opprettholde den daglige driften.

Ifølge Meyer et al. så er evnen til å endre seg og samtidig holde fokus på daglig drift avhengig av; 1) hvordan ledelsen mobiliserer til, og leder selve endringsprosessen, 2) hvordan ansatte responderer/reagerer på endring og 3) etablerte strukturer og rutiner knyttet til endringskapasitet i organisasjonen.



Figur 34 Meyer et al. 2011; Endringskapasitet

I tillegg til disse tre elementene påvirker

også tidsperspektivet endringskapasiteten. Det betyr at i tillegg til det å utvikle endringsevne som balanserer fokuset mellom endring og daglig drift så må man samtidig sikre vedvarende endringskapasitet som kan bidra til, og gjøre de kommende endringsprosessene lettere gjennomførbare.

Ledelsen kan ifølge Meyer et al. på ulike måter bidra til oppbygging av endringskapasiteten i organisasjonen og deler de ulike tiltakene opp i tre hovedkategorier av tiltak. Det å 1) frigjøre kapasitet i ulike deler av organisasjonen, 2) tillate midlertidig økning av ressurser i gjennomføringsfasen og 3) systematisk utvikle endringsressurser som kan bidra til lettere å gjennomføre endringsprosesser i fremtiden.

## 6 VALG AV FORSKNINGSDESIGN OG METODE

I denne delen av studien belyses det valgte forskningsdesignet. I tillegg beskrives fremgangsmåten for gjennomføringen av undersøkelsen som er foretatt i casebedriften. Samtidig så redegjøres det for de vurderingene som er gjort knyttet til validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet).

Ved gjennomførelsen av undersøkelsen så brukes en forskningsbasert tilnærming med utgangspunkt i metodikken gjengitt i (Jacobsen, 2015). I forskningsbasert kunnskap må spørsmål og antakelser stilles og formuleres på en slik måte at de er «forsknbare» (Jacobsen, 2015). Det betyr at det er mulig å hente inn informasjon om virkeligheten (data) som kan belyse problemstillingen og gi oss et svar. Informasjon om virkeligheten kalles i forskningssammenheng for empiri. Dataene som samles inn må være relevant og til å stole på og det kreves derfor at datainnsamlingen gjennomføres basert på ett sett med kriterier slik at det er mulig å etterprøve og diskutere gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). I dette arbeidet benyttes den vitenskapelige metode som setter krav til hvordan spørsmål blir stilt og hvordan vi samler inn empiri.

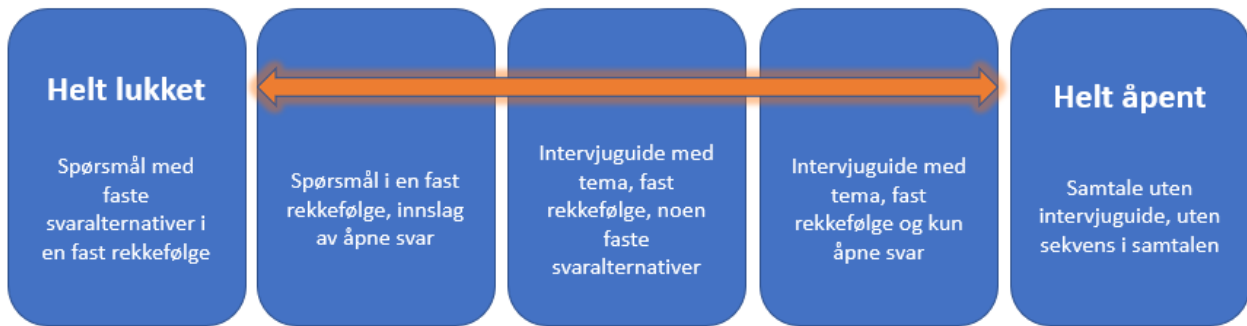
## 6.1 Undersøkelsens tema og kriterier

Det er interessant å se på sammenhengen mellom praksisen som selskapet bruker for å sikre strategirealisering og hvordan Lean filosofien kan påvirke og bidra til prestasjoner som bygger opp om selskapets strategi. Praksis i denne sammenhengen er Ambisjon til Handling som er det rammeverket for prestasjonsledelse som selskapet bruker. MiS er verktøyet som brukes for å understøtte prinsippene i Ambisjon til Handling. Jeg ønsker å studere hvorvidt det er mulig å si noe om effekten av det forbedringsarbeidet som allerede er gjennomført i F&C-nettverket i Equinor og om det er mulig å gi uttrykk for om F&C-nettverket vil lykkes i implementeringen av sin strategiske agenda der implementeringen av Lean filosofi er sett på som en kritisk suksessfaktor.

Hvorfor dette er interessante spørsmål å få svar på kan knyttes mot en samfunnsmessig begrunnelse. Innføring av Lean filosofi har hatt en kraftig fremvekst de siste årene og det har nærmest blitt en «trend i tiden». Mange har mislykkes i sine implementeringsforsøk og det hevdes at mye av årsaken er at man ikke har forstått rekkevidden av hva en Lean kultur egentlig innebærer. Ved å gjøre en studie nå tidlig i implementeringsløpet er de kanskje mulig å identifisere eventuelle mangler i modellen som kan være kritiske for å lykkes.

Undersøkelsen har en eksplorerende tilnærming. Det er et ønske om å få mer klarhet i og kunnskap om hvorvidt det allerede gjennomførte forbedringsarbeidet i F&C-nettverket i Equinor (årsak) legger hindringer i veien for å lykkes med gjennomføringen av sin strategiske agenda (virkning). Problemstillingen kategoriseres dermed som forklarende/kausale (årsak/virkning).

En enkeltcase-studie vil bli gjennomført, noe som betyr at det gjennomføres en inngående studie av en undersøkelsesenheter som i dette tilfellet er F&C-nettverket i Equinor. Bakgrunnen for det valgte undersøkelsesdesignet er at denne type studier er godt egnet til å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten samt det å forstå samspillet mellom de enkelte aktørene i undersøkelsesenheter og konteksten vi befinner oss i. Ved eksplorerende problemstillinger er det oftest mest hensiktsmessig å velge en undersøkelsesmetode som får frem mange nyanser i konteksten. Dette krever også at man konsentrerer seg om få undersøkelsesenheter (intensivt opplegg) og med en kvalitativ tilnærming. Det betyr at man samler inn data i form av tekst, via observasjoner i felten eller ved samtaleintervjuer.



Figur 35 Jacobsen 2015; Grader av åpenhet i kvalitative intervjuer

Det kvalitative intervjuet kan ha flere grader av åpenhet (Jacobsen, 2015) og man bør tilstrebe å velge en åpenhetsgrad som er tilpasset den informasjonen man ønsker å sitte igjen med. I denne undersøkelsen så ønsker man i størst mulig grad at den empiri som samles inn bidrar til et så valent virkelighetsbilde som overhode mulig slik at man er istand til å besvare de tre forskningsspørsmålene.

Innsamlingen av primærdata gjennomføres derfor ved bruk av individuelle semi-strukturerte intervjuer og observasjoner i miljøer der man er i gang med implementeringen av de strategiske tiltakene. Semi-strukturerte intervjuer gjennomføres med en intervjuguide med forhåndsdefinerte temaer, fast rekkefølge på spørsmål og åpne svar. Fordelen med denne type intervjuer er at man tillater å stille oppfølgingsspørsmål der man ser at intervjuobjektet har tilleggsinformasjon som er relevant for totaliteten. Ved å la intervjuobjektene fritt få komme med relevante problemstillinger og eksempler basert på egen erfaring vil dette gi motivasjon til å sette sitt personlige preg på intervjuet og samtidig så vil intervjueren få et mer helhetlig bilde av problemstillingen. Ulempen med denne type intervjuer er at man som intervjuer må være istand til å plukke opp verbale nyanser, kroppsspråk og signaler fra intervjuobjektet slik at disse kan forfølges videre med oppfølgingsspørsmål. Samtidig så må intervjueren sikre at man forblir objektiv i situasjonen for å sikre at man ikke stiller ledende spørsmål som kan påvirke svarene.

Intervjuobjektene er relevante ledere og medarbeidere internt i F&C-nettverket i Equinor. I andre deler av organisasjonen så er man kommet lengre i implementeringen av Lean, i noen forretningsområder så har man holdt på i flere år. Det antas at der ikke er så mye forskjell på lederskapsprinsippene til lederne i Equinor så derfor vil det bli foretatt noen intervjuer i ledersjiktet i andre deler av selskapet for å undersøke om der er noen funn som kan kaste lys over problemstillingen og da spesifikt knyttet til den ledelsesmessige forankringen av aktiviteter knyttet til kontinuerlig forbedring. Sekundærdata hentes inn ved hjelp av dokumentundersøkelser primært internt i selskapet.

I utvelgelsen av intervjuobjekter er det skilt mellom respondenter som har direkte kjennskap til problemstillingen og informanter som ikke selv direkte er involvert men har god kunnskap om problemstillingen.

Antall intervjuer som skal gjennomføres beror på om vi har å gjøre med en homogen gruppe som igjen er utslagsgivende for når man oppnår metning av informasjon. Metning, eller teoretisk metning (Jacobsen, 2015) brukes som et begrep på mengde informasjon man samler inn og i den forståelsen at man slutter å innhente mer informasjon i form av nye intervjuer hvis det neste intervjuet ikke vil tilføre mer kunnskap til den gitte problemstillingen. Man setter da et utgangskriterium som er et minimums antall intervjuer som ønskes avhold samt et stoppkriterium som knyttes til hvor mange tilleggintervjuer som ønskes gjennomført før det tas en vurdering om metning er nådd.

	Intervjuobjekter	Respondent (R)/ Informant (I)
Utgangskriterium	1	Respondent
	2	Respondent
	3	Informant
	4	Respondent
	5	Respondent
	6	Respondent
	7	Respondent
	8	Respondent
	9	Informant
Stoppkriterium + 3	10	Respondent
	11	Informant
	12	Informant
	13	Respondent
	14	Respondent
	15	Respondent

Undersøkelse gjennomføres med et utgangskriterium på ni personer fordelt på respondenter og informanter og med et stoppkriterium på tre intervjuer.

I forbindelse med invitasjon til intervjuer så legges det ved et informasjonsnotat som vist i vedlegg 2. En intervjuguide med en matrise over tema og de spesifikke spørsmålene som ble stilt i intervjuene ligger i vedlegg 3.

Det er ofte sett på som en styrke i en undersøkelse å bruke ulike type data (Jacobsen, 2015). I tillegg til de primærdataene som hentes inn via den inngående studien som gjennomføres så baseres drøftinger og diskusjoner på kildegransking av sekundærdata i form av evalueringer knyttet til ny styringsmodell som var resultatet av ECC<sup>5</sup> initiativet og Lean modenhetsvurderinger som gjennomføres internt i Equinor. I tillegg, erfaringer fra landanleggene knyttet til nedstrøms virksomheten i Equinor som har flere års erfaring og hatt suksess med Lean samt annen relevant informasjon fra selskapet som er gjort tilgjengelig i forbindelse med skrivingen av studien.

<sup>5</sup> Finance & Control Efficiency, Competitiveness and Cost project (ECC)

## 6.2 Validitet og reliabilitet

Det er en forutsetning for undersøkelsens gyldighet at man har en høy grad av pålitelighet i datagrunnlaget man har til rådighet og gyldigheten av undersøkelsen begrenses også av de valgte temaene som undersøkes.

Valg av enheter vil også ha stor betydning for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Det er ikke uvanlig at man kan ha gjort feil utvalg av intervjuobjekter, de har ikke nok kunnskap om problemstillingen man ønsker å undersøke og man kan oppleve at intervjuobjektene på andre måter gir feil eller uriktig informasjon.

Det er også slik at selve metoden for datainnsamling kan være kilde til manglende gyldighet og pålitelighet. Alle metodene er på forskjellige måter selektive i selve informasjonsinnsamlingen for eksempel ved at informasjon systematisk faller ut. I tillegg så er der en risiko for undersøkelseeffekt ved at selve metoden påvirker resultatene på en spesiell måte (Jacobsen, 2015).

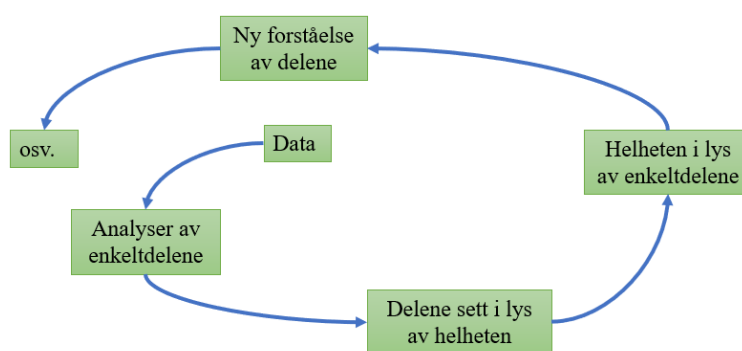
Det er også et spørsmål knyttet til overførbarhet, altså ekstern gyldighet som omhandler i hvilken grad de funnene som er gjort kan generaliseres til andre enn den utvalgte undersøkelsenheten, altså F&C-nettverket i Equinor. Det kan dermed være vanskelig å argumentere for at utvalget og funnene som er gjort er representativt for en større populasjon av enheter.

Tilslutt så må det nevnes at gyldigheten begrenses ved at undersøkelsen foregår over en gitt tidsperiode og dermed kun er gyldig for denne periode og i beste fall i en kort tid fremover.

## 6.3 Den hermeneutiske metoden

Kompleksiteten i datagrunnlaget man sitter igjen med etter å ha gjennomført den kvalitative undersøkelsen er stor og for å begrense noe av kompleksiteten så benyttes en hermeneutisk fremgangsmåte ved på denne måten forenkle og strukturere slik at det er mulig å få oversikt (Jacobsen, 2015).

Datagrunnlaget som kommer frem via hvert enkelt intervju brytes ned i



Figur 36 Jacobsen 2015; Den hermeneutiske spiralen

tekst, avsnitt, setninger og ord. Ved å gjøre dette kan man igjen binde disse elementene sammen igjen for deretter å forsøke å forstå de enkelte elementene sett i lys av den helheten som dannes. Ved å sammenstille den informasjonen vi har mottatt via intervjuene, egne observasjoner og dokumenter knyttet til problemstillingen som skal undersøkes så kan det påpekes mønstre som regulariteter,

spesielle avvik eller underliggende årsaker som kan gi ny innsikt i problemstillingen. Vekslingen mellom de enkelte detaljene i datagrunnlaget og helheten for derigjennom å oppnå en dypere forståelse kalles for den hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2015).

Systematikken som brukes ved å analysere de kvalitative dataene deles inn i fire faser:

1. *Dokumentere*; som i all hovedsak betyr å renskrive det datamaterialet som er samlet inn ved hjelp av intervjuer så nøyaktig som mulig. Har man brukt båndopptaker så skal dataene transkriberes over til tekst. Observasjoner og andre sekundærdata skal beskrives og tolkes
2. *Utforske*; dreier seg om en forholdsvis usystematisk utforskning av innholdet i datagrunnlaget med henblikk å identifisere forhold som tydelig fremkommer uten noen videre analyser
3. *Systematisere og kategorisere*; ved å systematisere og kategorisere informasjonen i f.eks. ulike tema, hendelser, tidspunkt så bidrar dette til en mindre uoversiktlig informasjon og man oppnår en større forståelse av dataene
4. *Sammenbinde*; i denne delen av analysen tolkes dataene ved å trekke forbindelser og sammenhenger imellom de ulike kategoriene.

I det videre arbeidet vurderes de sammenhengene man har oppdaget. Dette kan enten være sammenhenger mellom innsamlet data eller mellom innsamlet data og sekundærdata fra andre kilder. Det er viktig å rette fokuset mot likheter og avvik i datamaterialet. Avvik kan føre til at analysen går i en annen retning enn det man hadde trodd på forhånd (Jacobsen, 2015).

Den videre gangen er at man drøfter og diskuterer datagrunnlaget opp mot den teorien som er beskrevet tidligere i studien for å understøtte de funnene som er gjort. Med utgangspunkt i dette er det mulig å trekke en konklusjon for å svare på problemstillingen i studien.

#### 6.4 Fordeler og ulemper ved valgt metode

Det er viktig å være seg bevisst de potensielle fagkvalitetsmessige risikoene kvalitative forskningsmetoder disponerer og noen av risikoene er allerede spesifikt nevnt i forbindelse med utredningen av det valgte forskningsdesignet. Det bør allikevel nevnes at man bør være bevisst på å begrense konsekvensene av; (1) Premature slutninger basert på begrensede data, (2) Overdreven vektning av eliterespondenter og (3) Utilsiktet ignorering av evidens som ikke støtter opp under konklusjonen.

#### 6.5 Forskningsetikk

Som forsker har man et stort samfunnsansvar som innebærer at forskningen som gjøres skal skje med høy integritet knyttet til mennesker, samfunn og miljø. Forskningsetikk som begrep viser til et sett av

verdier og normer som skal bidra til å forme og standardisere den vitenskapelige aktiviteten. Det handler om å utøve god forskningsskikk, relasjonelle forhold forskere imellom og forholdet imellom forskeren og menneskene rundt. Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015).

Datainnsamlingen vil foregå både ved intervjuer og observasjoner. Det er i den sammenhengen også svært viktig å forsikre intervjuobjekter og menneskene som er gjenstand for observasjoner om at all informasjon blir behandlet konfidensielt og anonymisert i hele forskningsarbeidet.

## 7 DEN EMPIRISKE UNDERSØKELSEN OG RESULTATER

I denne delen av studien gjøres det først en egenevaluering av det valgte forskningsdesign og metode. Deretter beskrives og dokumenteres hovedfunnene fra den empiriske undersøkelsen. Til slutt drøftes resultater og funn direkte opp mot problemstillingene som er relatert til casebedrift Equinor.

Hensikten med undersøkelsen som ble gjort var at dette datagrunnlaget skulle bidra til å belyse problemstillingen i studien ved hjelp av de tre forskningsspørsmålene:

1. hvordan kan Lean, Ambisjon til Handling og MiS bidra til en styrket strategirealisering?
2. har F&C-nettverket i Equinor forutsetningene som bør ligge til grunn for å lykkes?
3. hvordan kan Lean forsterke utøvelsen av selskapets lederskapsprinsipper?

### Empiriske funn

Betyr at forskeren har fått ny kunnskap som følge av å ha gjennomført en konkret undersøkelse.

### Hovedfunn

Som i denne studien betyr at det empiriske funnet er så tydelig i primærdataene at det brukes videre som en del av konklusjonen i studien.

### 7.1 Evaluering av valgt forskningsdesign og metode

I forbindelse med gjennomføringen av den empiriske undersøkelsen ble det gjennomført 12 intervjuer internt i selskapet. Når utgangskriteriet på ni intervjuer var gjennomført var vurderingen at de innsamlede primærdataene ikke var tydelige nok til å konkludere på den gitte problemstillingen og det ble gjennomført ytterligere tre intervjuer før teoretisk metning ble nådd.

Samtlige respondenter (8) og informanter (4) som ble invitert til intervju takket ja til invitasjonen og alle har bidratt til en dypere forståelse av problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene.



Intervjuene foregikk som semi-strukturerte fokusintervjuer med en tidsramme på 1 ½ time og der fokuset ble rettet mot følgende fire temaer:

- Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til Handling og MiS
- Equinor sin tilnærming til implementering av Lean
- Lean lederskap i Equinor
- Motivasjon

Hvert enkelt intervju ble tatt opp på bånd, og i etterkant anonymisert og transkribert over til tekst i et Excel ark for analyseformål, dette ga et veldig godt utgangspunkt for analyse av dataene. Alle dataene som ble tatt opp på bånd ble slettet når transkriberingen var gjennomført.

Det forskningsdesignet og metoden som ble valgt til innsamlingen av de empiriske dataene viste seg å være godt egnet til formålet. Det gjorde at man på forhånd måtte gjøre seg opp en mening om hvilke temaer som skulle diskuteres for å sikre at man fikk svar på de spørsmålene som er nødvendig for å kunne besvare de tre forskningsspørsmålene i etterkant. I tillegg så førte dette til at intervjuene ble gjennomført på en strukturert måte samtidig som at intervjuobjektene hadde rom for å komme med relevante innspill som kastet lys over problemstillingen.

Skillet mellom respondent og informant var også en fordel da man kunne tillate forskjellig tilnærming til intervjuguiden for respondentene og informantene så lenge man brukte lik tilnærmingen på de to forskjellige kategoriene av intervjuobjekter.

Det var nødvendig å gjøre vurdering knyttet til vektleggingen av respondentene og informantene sin respons på spørsmålene som ble stilt i intervjuene. Det var flere årsaker til dette. Intervjuobjektene hadde forskjellig kompetansenivå knyttet til studiens problemstilling. Noen av intervjuobjektene kunne beskrives som førstehåndskilder og hadde svært spesifikk informasjon å bidra med. I tillegg så er erfaringen i etterkant av undersøkelsen at konsekvensen av selskapets implementeringsløp som har gått over flere år har ført til forskjellig modenhet i kunnskapen om Lean, noe som nok preger det innsamlede datagrunnlaget i noe grad.

Det at man sikret konfidensialitet i responsen fra intervjuobjektene i tillegg til at man åpnet opp for at intervjuobjektene fritt kunne få komme med relevante problemstillinger og eksempler basert på egen erfaring gjorde at intervjuobjektene følte trygghet i intervjusituasjonen. Dette førte til at kvaliteten i det empiriske datagrunnlaget økte.

Det å ha mulighet for kildegransking av sekundærdata som beskrevet tidligere i studien var svært nyttig, og har også bidratt til en større evidens knyttet til analyse, drøfting og avsluttende konklusjon.

## 7.2 Hovedfunn i den empiriske undersøkelsen

Hensikten med denne delen av studien er å beskrive de viktigste hovedfunnene som ble gjort i den empiriske undersøkelsen. Funnene blir presentert på en stringent måte og basert på temaene som ble brukt i intervjuene. Det er plukket ut tre hovedfunn per tema og disse blir i fortsettelsen underbygget med nøyaktige sitater hentet direkte ut fra intervjusituasjonen. I noen tilfeller har forsker tatt inn momenter i teksten som ikke direkte er knyttet opp til primærdataene fra undersøkelsen, men da kun for å tydeliggjøre en problemstilling. Den videre drøftingen av resultater og funn knyttet opp mot casebedriften blir gjort i neste del av studien.

### 7.2.1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til Handling og MiS

Hvordan selskapet skal sikre strategirealisering i fremtiden er et veldig aktuelt tema. Selskapet har i snart tre år jobbet med en stegvis implementering av Lean. Digitalisering er svært aktuelt og selskapet er i gang med større initiativer for å forenkle og standardisere de interne arbeidsprosessene. Man har nettopp lansert en ny versjon av strategirealiseringstøytet MiS og samtidig benyttet anledningen til å revitalisere Ambisjon til Handling modellen for å styrke etterlevelsen av prinsippene i modellen.

Ved hjelp av observasjoner i miljøet og kildegransking internt i selskapet<sup>6</sup> så tyder det på at man har innsett at implementeringen av Lean filosofien og digitaliseringsinitiativet vil ha betydelige innvirkninger på hvordan man driver strategirealisering per i dag.

I den empiriske undersøkelsen var det viktig å få testet ut om det fantes en felles forståelse hos intervjuobjektene for de fem strategiske tiltakene som F&C-nettverket har etablert og hvordan måloppnåelse skal sikres ved hjelp av medarbeiderinvolvering. Kunnskapen om hvilken styringsmodell for strategirealisering selskapet har per i dag, og hvordan denne ville se ut i en Lean kontekst i fremtiden.

I den empiriske undersøkelsen var de tre hovedfunnene følgende:

1. kunnskapen om de fem strategiske tiltakene, sammenhengen mellom dem og selskapets strategi samt hvordan de var etablert var tilsynelatende god
2. strategien oversettes til hva den betyr for egen enhet og den enkelte og måloppnåelse sikres ved å kommunisere et konsistent budskap ut i organisasjonen med klare og tydelige forventinger til hver enkelt

---

<sup>6</sup> Equinor interne beslutningsdokumenter, presentasjons- og informasjonsmateriell og informasjon på Insight (Equinor sin interne informasjonskanal)

3. det er god kunnskap om hva Lean kan bidra med knyttet til forbedringer og strategirealisering men det er krevende å se sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til Handling og MiS i en strategisammenheng

Hovedfunnene begrunnes på følgende måte:

Kunnskapen om de fem strategiske tiltakene, sammenhengen mellom dem og selskapets strategi samt hvordan de var blitt etablert var tilsynelatende god. De følgende sitatene kan underbygge denne påstanden;

*«den strategiske agendaen ble etablert gjennom en god prosess i ledelsen i F&C-nettverket og deretter forankret i hele F&C organisasjonen»*

*«de aller fleste i vår organisasjon, både medarbeidere og ledere har et forhold til strategien og en historie som henger sammen med den overordna strategien»*

Når det kommer til det å sikre måloppnåelse så var hovedfunnet at måloppnåelse sikres ved å kommunisere et konsistent budskap ut i organisasjonen. Strategien oversettes til hva den betyr for egen enhet og den enkelte. I arbeidet med å oversette strategien til strategiske mål og aksjoner var man opptatt av viktigheten av å ikke ta knekken på engasjementet og involveringen hos den enkelte fordi dette ville føre til manglende eierskap i organisasjonen. Flere av intervjuobjektene var også opptatt av at P@S-verktøyet<sup>7</sup> som selskapet bruker har en viktig rolle knyttet til det å formidle klare og tydelige forventninger til hver enkelt medarbeider når det kom til medarbeiderens egen rolle i strategirealisering og måloppnåelse. De følgende sitatene kan underbygge argumentasjonen;

*«for meg er dette enkelt, det er to ting. Det handler om å oversette hva strategien betyr for meg og hva den betyr for min enhet»*

*«vi må ha en oversettelse av strategien som ikke tar knekken på engasjement, involvering og eierskap, avveining mellom alignment og eierskap er utrolig viktig»*

*«som arbeidsgiver har man et ansvar å legge til rette for at folk kan vise initiativ og understøtte. Så har også hver enkelt et ansvar å ta ansvar og sette seg inn i kontekst og agere deretter»*

*«selskapet må sette klare og tydelige forventninger til den enkelte, mest formelt via P@S»*

*«det er en enormt viktig lederoppgave er å skape «line of sight», nr. 1 er lederkommunikasjon og motivasjon»*

Selve strategirealiseringen der Lean, Ambisjon til Handling og nye MiS er sentrale var et tema som gikk igjen i flere fasetter i intervjuene.

Det er forventninger til hvilken rolle Lean vil ha for selskapets strategirealisering i fremtiden. De fleste hadde en positiv holdning, men i løpet av intervjurundene så kom det frem at det er krevende å se

---

<sup>7</sup> People@Statoil - Equinor sitt verktøy for oppfølging av medarbeiderprestasjoner og -utvikling

sammenhengen mellom bruken av Lean verktøy, Ambisjon til Handling og MiS. Flere av intervjuobjektene fremholdt også det positive med at selskapet hadde lansert en forbedret versjon av MiS men tok også opp problemstillingen rundt visuell styring som er en del av Lean prinsippene. Bruken av visuelle tavler for å drive frem forbedringsarbeid som er knyttet opp mot selskapets strategiske tiltak henger ikke sammen med MiS som er selskapets strategirealiseringverktøy. De følgende sitatene kan underbygge denne påstanden;

*«må gi oss et års tid eller så med nye MiS. Litt plunder og heft akkurat nå»*

*«nye MiS – vi har i utgangspunktet et verktøy som ikke ble brukt skikkelig i selskapet og løsningen selskapet velger er å implementere et nytt MiS-verktøy som ikke er skikkelig testet ut i organisasjonen»*

*«nye MiS er en god anledning til både å kommunisere strategi og realisere strategi»*

*«vi har et veldig godt verktøy i nye MiS – det har et veldig stort potensial når vi kombinerer det med relevante Lean verktøy, her er et stort urealisert potensial»*

*«det å få jobbe med Lean tankesett gjør at vi får mulighet til strategirealisering gjennom bedre presisjon ... vi får en rød tråd, altså Line of Sight i de strategiske målene»*

*«Lean er først og fremst ett tankesett og god struktur for å hjelpe deg til å realisere de målene du setter deg. Får varige forbedringer så du slipper å realisere de samme strategiene gang etter gang»*

*«Leanfilosofien skal jakte på problemene, finne rotårsakene og hjelpe oss på å bli bedre. Mange nok må forstå hva Lean er. Mange forstår men evner ikke å bruke»*

*«Jeg klarer ikke å se sammenhengen mellom Lean og resten»*

#### 7.2.2 Equinor sin tilnærming til implementering av Lean

Selskapet har i løpet av de siste årene hatt en stegvis implementering av Lean basert på en implementeringsplan og en standard modell. Hensikten har vært å bygge kompetanse, kapasitet og læring i bruk av verktøyene. F&C-nettverket og konsernstabene startet sin initielle implementering i slutten av 2017 og planlegges gjennomført i løpet av 2018. Nå, snart tre år ut i implementeringsløpet for selskapet blir fase to av Lean i Equinor lansert med et mye tydeligere fokus på utvikling av en kultur bygget på kontinuerlig forbedring via verdikjedeperspektivet.

Her var det viktig å få frem hvilken forståelse intervjuobjektene hadde av fremgangsmåte og modell som selskapet har valgt og om tilnærmingen oppfattes å være robust nok til å sikre en suksessfull implementering av Lean.

I den empiriske undersøkelsen var de tre hovedfunnene følgende:

1. der er lite tillit til at selskapet vil lykkes med implementeringen av Lean med den tilnærmingen selskapet har hatt til nå

2. Equinor Lean modell er vanskelig å forstå og ikke inspirerende nok
3. man har fokusert på å trene organisasjonen opp i bruk av verktøyene før man har fundamentet på plass

Hovedfunnene begrunnes på følgende måte:

Det at organisasjonen ikke har tillit knyttet til selskapet sin tilnærming til implementering av Lean er kanskje en av de største utfordringene. Man har holdt på for lenge med den initielle implementeringen uten at man kan vise til nevneverdige effekter. De følgende sitatene kan underbygge denne påstanden;

*«Equinor kommer ikke til å lykkes med Lean med den modellen vi har i dag ... Equinor må gjøre noe helt drastisk nytt for å lykkes»*

*«man har rotet fælt. Startet for snart tre år siden med å engasjere hele organisasjonen uten struktur. Det har gjort at folk har blitt demotivert. Det stopper opp og given går ut. Det er krevende å gjenskape tilliten til Lean»*

*«Equinor har ikke en plan ...vi må ha med oss ledelsen – de har ikke vokabularet. Ledelsen vet ikke hva dette innebærer. De er ikke trent opp, ikke tydelige nok»*

*«hvis vi ikke hadde gjort noe med hvordan vi jobber med Lean så hadde dette falt i bakken»*

*«hva er det egentlig vi prøver å oppnå? Vi burde hatt en klar ambisjon med tydelige mål»*

*«man burde fokusert mer på enheter med multifunksjonelle folk ...se verdikjedeperspektivet»*

*«den største utfordringen er kultur, «Commercial mindset», vilje og evne til å forbedre seg»*

*«veldig imot at stabene måtte vente helt til slutt. Det var en stor bom ... Stabene har vært en veldig dårlig støtte til linjen i disse årene. Vi kunne ikke gi noen gode Lean råd»*

Samtidig så er der også funn som tyder på at der også finnes tiltro til at selskapet skal lykkes med implementeringen av Lean. Noe som kan underbygges i følgende sitater;

*«Equinor har valgt en grundig tilnærming for å treffe bredt, hele organisasjonen. Det er nødvendig for å lykkes»*

*«man får støtte til implementeringen. Alt er veldig bra arrangert. Det blir forbedret hele tiden i god Lean ånd»*

*«Vi har delt ut noen noter og i neste fase skal vi lage orkester»*

*«umiddelbart så tenker jeg at der er masse gode tanker og at dette er det rette og at vi må gjøre det»*

*«det er fortsatt åpent om vi lykkes. Vi vil lykkes fordi vi ikke gir opp»*

Her spiller intervjuobjektene sin erfaring og kompetanse en rolle. De respondentene som hadde mye erfaring med Lean og hadde kommet langt i implementeringen var betydelig mer negativ enn resten. Samtidig så ser man at de respondentene og informantene som hadde satt seg grundig inn i modellen som selskapet har valgt for implementering, inkludert fase to, var mer positiv til det å lykkes.

Equinor sin Lean modell er laget med utgangspunkt i den opprinnelige modellen fra Toyota men den oppfattes som vanskelig å forstå og lite inspirerende. De følgende sitatene kan underbygge denne påstanden;

*«Jeg kan beskrive Equinor sin Lean modell, men problemet er at man tar tak i verktøyene uten at man har fundamentet på plass»*

*«modellen er veldig preget av verktøy, tror ikke modellen er inspirerende nok»*

*«Equinor sin Lean modell? det første jeg tenker på er å unngå Waste»*

*«det som er kanskje det mest kritiske er at man har det som en modell utenfor det andre. Lean burde vært en integrert del av det vi ellers driver med»*

*«Jeg strever med å huske og forstå Equinor sin Lean modell»*

Fokuset på verktøytrening har overskygget det å bruke tid på å bygge kultur og det å virkelig å forstå hva implementering av Lean filosofi innebærer. Dette kan de foregående sitatene, som er repetert nedenfor underbygge.

*«Jeg kan beskrive Equinor sin Lean modell, men problemet er at man tar tak i verktøyene uten at man har fundamentet på plass»*

*«modellen er veldig preget av verktøy, tror ikke modellen er inspirerende nok»*

I tillegg følgende sitater;

*«Tror lederskapet i Lean har druknet litt i verktøyene»*

*«Verktøykassen er ikke god nok ...»*

*«hvorfor vi ikke lykkes? Det er fordi vi går i verktøyfella»*

*«... har ikke noen gode eksempler på at verktøyene har gjort oss noe bedre i jobben vår»*

### 7.2.3 Lean Lederskap i Equinor

Selskapet har en lederskapsprinsippene som er beskrevet i Equinorboken og forankret i hele organisasjonen. Ved implementering av Lean filosofi så settes det store forventninger til både et synlig engasjement knyttet til Lean og en endret måte å drive lederskap på. Det som er interessant er å se på om ledelsen til nå har vist det engasjementet som må til for å lykkes med implementeringen av Lean og om oppfattelsen fra intervjuobjektene er at endringene i lederskapet vil påvirke lederskapsprinsippene.

Spørsmålene rundt dette temaet er knyttet mot forskjellen på tradisjonelt lederskap, altså lederskapsprinsippene i selskapet og Lean lederskap. Endringer i eget lederskap i en Lean kontekst, synlig lederskap og hvordan Lean vil påvirke lederrekrutteringen i selskapet.

I den empiriske undersøkelsen var de tre hovedfunnene følgende:

1. deler av de øvre ledersjiktene oppleves frakoblet fra det som skjer i selskapet
2. det er stor kunnskap om hva som må til av lederskap i en Lean kontekst
3. selskapets lederskapsprinsipper står støtt i en Lean kontekst men utøvelsen blir annerledes

Hovedfunnene begrunnes på følgende måte:

Lederskap er mye drivkraften i Lean filosofien og er derfor en av de kritiske suksessfaktorene. Lean filosofien må forankres i toppledelsen og hele veien nedover i lederhierarkiet. Toppledelsen og deler av de øvre ledersjiktene oppleves frakoblet fra som skjer i selskapet. De følgende sitatene kan underbygge denne påstanden;

*«toppledelsen burde vært mer preppet fra starten av»*

*«vi må jobbe med den øverste ledelsen for å styrke selvtilliten knyttet til Lean»*

*«vi må ha med oss ledelsen – de har ikke vokabularet. Ledelsen vet ikke hva dette innebærer. De er ikke trent opp. Ikke tydelige nok»*

*«den største risikoen for ikke å lykkes er at toppledelsen fortsatt er frakoblet. De har falt av. Ikke satt av tid til trening»*

Det kommer tydelig frem at intervjuobjektene har god kunnskap om hva som er forskjellen mellom tradisjonelt lederskap i selskapet og Lean lederskap. De følgende sitatene kan underbygge denne påstanden;

*«vi må ha et lederskap som er goe på å snu pyramiden. Vekk fra command and control, detaljstyring»*

*«lederen må være tett på, må forstå og være drivkraft»*

*«jeg må involvere meg mere enn noen gang før med folkene mine»*

*«etter Lean – forventingene til meg som leder er nå at du må kunne faget og ikke bare være leder. Ikke bare være i en strategiboble. Det er noe med det faget som du må sette deg mye mer inn i»*

*«i utgangspunktet så er lederne mine modne på Lean. Men synlig Lean lederskap; det å gå ut der ... der har vi mer å gå på»*

*«man må skjønne hva man egentlig leder for noe. Prosessene, kravene, metodikkene, standardene. Vi må ha ledere som forstår prosessene og er strammere som rollemodeller og som kan coache»*

*«har tro på ledere som setter retning og er tydelige»*

*«det å akseptere at ikke all klokskap sitter på toppen og det å klare å begrense rollen sin til å sette inspirerende retning og deretter legge til rette for gjennomføring»*

*«er mer type strategiske ledere man trenger nå. De som kan fortelle de gode historiene»*

*«det som er viktig er å tenke på hvordan du som leder støtter organisasjonen. Stiller de rette spørsmålene for å støtte. Slippe teamene til, slippe kontrollen, stole på ideene som kommer opp»*

Når intervjuobjektene ble spurt om hvorvidt lederskapsprinsippene i selskapet ville endres i en Lean kontekst så var det funn som tydet på at selskapets lederskapsprinsipper står støtt i en Lean kontekst men utøvelsen vil bli annerledes. De følgende sitatene kan underbygge denne påstanden;

*«Lederskapsprinsippene; Shape, Empower, Deliver. Lederprofilen vår er veldig robust ... du kan putte Lean på lederskapsprinsippene slik den er i dag»*

*«lederskapsprinsippene i dag er ikke så forskjellig fra Lean lederskap. Lean forsterker og sette inn i nytt perspektiv»*

*«lederskapsprinsippene våre er spot-on Lean ledelseskultur»*

*«lederskapsprinsippene er fine knagger å henge ting på. Forventningene og krav er annerledes. Bedre å lede på en Lean måte. Lettere å underbygge sitt eget lederskap»*

*«Lean vil påvirke lederprofilen positivt. På sikt vil vi også kunne rekruttere ledere med Lean-erfaring internt»*

#### 7.2.4 Motivasjon

På lik linje med lederskap så er motivasjon en viktig suksessfaktor for å lykkes med Lean. Å motivere for radikale endringer er kanskje også det som er det mest krevende.

Spørsmålene rundt dette temaet er knyttet mot hvorvidt arbeidsgiver er istand til å motivere sine medarbeidere til å bidra til å gjennomføre den strategiske agendaen. Om man som individer er motivert nok til å bidra med å gjøre endringer som fører til en Lean kultur. Og hva som egentlig motiverer oss til å faktisk bidra til, og gjøre slike store endringer som Lean filosofien fører med seg. I den empiriske undersøkelsen var de tre hovedfunnene følgende:

1. det som motiverer er når man har ledere som er istand til å kommunisere en relevant og faktabasert endringshistorie, hvorfor vi skal gjøre forbedring og hva vi skal oppnå
2. manglende endringskapasitet og umulige prioriteringer motiverer ikke for radikale endringer
3. individuell motivasjon er svært individuelt

Hovedfunnene begrunnes på følgende måte:

I likhet med at det er krevende å motivere for radikale endringer i en organisasjon så var det krevende å definere hovedfunnene innenfor dette temaområdet. Det første hovedfunnet er knyttet til lederskap. Intervjuobjektene trakk fram at det som motiverer er at man har ledere som er istand til å kommunisere en relevant og faktabasert endringshistorie, hvorfor vi skal gjøre forbedring og hva vi skal oppnå. De følgende sitatene kan underbygge denne påstanden;

*«Historiefortellingen, hele tiden minne om hvorfor vi gjør det ... Kommunisere retning, engasjement og motivasjon»*

*«vi gjør mye bra for å motivere folk. Knaggen med å sette retning. Ledere må oversette mål til sine mål. På kort og lang sikt. Og fortelle hvorfor. Knytte egne ambisjoner opp mot selskapets»*



*«for det første å klare å bygge en rød tråd ... en relevant endringshistorie. Fortelle hvorfor vi skal gjøre forbedring og hva vi skal oppnå»*

*«tydelige forventninger og klare mål ... motiveringen må trappes opp»*

F&C-nettverket er preget av å ha vært i en endringssituasjon i flere år. Man har nylig gjennomført og iverksatt konsekvensene av et stort organisasjonsutviklingsprosjekt. Samtidig som at den strategiske agendaen som F&C-nettverket har etablert krever mye ressurser for å få gjennomført. Flere av intervjuobjektene trakk fram manglende kapasitet og umulige prioriteringer som faktorer som ikke motiverte for å bidra til radikale endringer. De følgende sitatene kan underbygge denne påstanden;

*«I F&C sier vi at vi skal få mere impact og frigjør nok tid. Noen sier at vi egentlig ikke har tid til det»*

*«folk har ikke tid til å jobbe med Lean – det er veldig krevende. Vi er bare på diskusjonsnivå fordi man ikke har tid til å virkelig gjøre endringer fordi det krever tid»*

*«prioriteringen? Klarer vi å gjøre alt? Riktig å si at noe skal tones ned og noe skal tones opp»*

*«vi må kommunisere ut hva vi skal bruke mer og mindre tid på. Jobbe aktivt og godt med prioriteringer og hvor man skal legge ned innsatsen»*

*«en ren katastrofe. Man må fryse organisasjonen før man starter med Lean. Stabilitet i organisasjonen ligger i bunnen i Lean»*

*«man må ha mye mer stabilitet i styrken, man skal bruke ressursene mer på impact enn på compliance»*

*«CFO må prioritere forbedringsagendaen»*

*«jeg trodde at det å sette av tid til å møtes fysisk var motiverende. Men det er ikke motiverende i vårt team. Det er blitt sånn fordi vi har altfor mye å gjøre. Vi prioriterer bort ting som egentlig er veldig viktige»*

*«Vi må være litt robuste, men det å være skvist på ressurser gjør at det er krevende med prioritering. Vi har tatt de valgene vi har gjort og må forholde oss til det»*

*«det som tradisjonelt skjer er at vi tar ned forbedringskapasiteten vår for tidlig. Det å jobbe på en Lean måte er å se forbedringer og deretter ta ned kapasiteten etter hvert ... forventningen er at du skal gjøre jobben din i tillegg til at du skal bruke tiden din på forbedringsarbeidet ... man tar ikke inn over seg læring her ... det skjer hver gang»*

Individuell motivasjon er svært individuelt og kan underbygges med følgende sitater;

*«det å bidra direkte til måloppnåelse er motiverende», «det er motiverende å høre på lederne våre», «motiverende med godt lederskap», «folk blir drevet av å ha utfordringer», «anerkjennelse, at du betyr noe», «jeg er forelska i Lean», «det handler om at du er en del av noe større», «Tilhørighet som du ikke kan kjøpe for penger», «at vi vil få en kultur der man kommer på jobb og har en tanke i hodet, at vi ønsker å gjøre jobben enda bedre enn i går», «ikke vanskelig å motivere til en kultur der man får mer ansvar for egen hverdag», «medbestemmelse», «alt passer inn i en større sammenheng», «når jeg kan bidra til at noe er vellykket», «det motiverer meg at vi er istand til å endre oss og snu når det er nødvendig», «hovedmotivasjonen kommer innenfra. Det er meg sjøl som er den største drivkraften», «jeg har*

*sett at det virker helt konkret», «filosofien, hvor lederne setter retning og hvor folkene får være med og prioritere og gjennomføre. Det motiverer meg», «det er en enorm glede i å oppnå noe»*

### 7.3 Drøfting av resultater og funn knyttet opp mot casebedrift Equinor

I denne delen av studien drøftes casebedrift Equinor og resultater og funn opp mot problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene. Det gjøres teoretiske forankringer underveis i drøftelsen og sammenligner forskjeller og likheter på tvers der det er relevant.

#### 7.3.1 Equinor sine tilpasninger som følge av markedsendringene

For å sikre en bærekraftig utvikling i fremtiden så har Equinor de siste tre årene gjort betydelige endringer i hvordan selskapet er satt opp. Forretningsmodellen ble i 2015 endret og utvidet med et nytt forretningsområde. Nye Energiløsninger (NES) ble opprettet med hensikt å sikre konsernets ambisjon om i fremtiden å gradvis supplere olje- og gassporteføljen med lønnsom fornybar energi og andre lavkarbonløsninger.

Selskapet oppdaterte sine verdier og lederskapsprinsipper i 2016 og i februar 2017 introduserte konsernet en ny visjon som reflekterte hva man ønsket å oppnå i fremtiden. Equinor ønsker å være ledende på nye energiløsninger for på den måten å bidra til å forme fremtiden og bidra til bærekraftig utvikling. Samtidig så ble konsernets strategi spisset slik at den reflekterte den nye visjonen. Selskapet ser på endringene som har skjedd i industrien de siste årene som muligheter for å realisere den nye visjonen. For å posisjonere seg for fremtiden så vil man aktivt tilstrebe å forme porteføljen slik at man kan levere høy verdiskapning med et lavt CO<sub>2</sub>-fotavtrykk.

15. mars 2018 kom nyheten om at selskapet ville endre navn fra Statoil til Equinor. Navneendringen støtter opp under selskapets strategi og utvikling som et bredt energiselskap (EquinorASA, 2018c). I slutten av april 2018 så gjorde selskapet ytterligere endringer i konsernstrukturen som følge av utviklingen av selskapets virksomhet internasjonalt.

Med referanse til den teoretiske argumentasjonen så finnes det forskjellige tilnærminger til hva som trigger endringer i virksomhetens forretningsmodell og strategi. Johnson et al. argumenterer for at forretningsmodellen er så generisk at det ikke vil være nødvendig med justeringer forårsaket av ytre påvirkning. Equinor har oppnådd store besparelser og lagt et solid grunnlag for fremtidig verdiskapning ved å gjøre de grepene som ble gjort når markedet endret seg. Det indikerer en bekreftelse på Hoff & Bragelien sine argumenter; at det er svært viktig at virksomheten er i stand til å vise endringsevne når markedet endrer seg. Dette synspunktet støttes av Osterwalder et al. som

påpeker at endrings- og innovasjonstakten i dag krever at man er istand til å endre forretningsmodell og strategi i et så hurtig tempo at man klarer å følge med markedsendringene.

### 7.3.2 F&C-nettverket sine strategiske tiltak

De enkelte forretningsområdene og funksjonelle områder i Equinor har tilpasset sin strategiske agenda slik at den synliggjør hva henholdsvis forretningsområdene og de funksjonelle områdene har som strategiske målsetninger for å sikre realisering av konsernets strategi.

F&C-nettverket tilpasset sin funksjonelle strategi ved å etablere sine strategiske tiltak våren 2017. CFO bemannet opp en prosjektorganisasjon som fikk i oppdrag å gjennomføre de strategiske tiltakene og ett år ut i implementeringsløpet så er gjennomføringen godt i gang. De to strategiske tiltakene; Implementere Lean i F&C-nettverket og implementering av nye MiS er spesifikt knyttet opp mot hovedtemaet i denne studien, samtidig så har digitaliseringsinitiativet en rolle i implementeringen av Lean.

Basert på resultatene fra den empiriske undersøkelsen så kan det tyde på at kunnskapen om de fem strategiske tiltakene til F&C-nettverket, sammenhengen mellom dem og selskapets strategi samt hvordan de var blitt etablert var tilsynelatende god. En av respondentene presiserte også det ansvaret man har på individnivå til å bidra til at selskapet når de målene som man har satt seg;

*«som arbeidsgiver har man et ansvar å legge til rette for at folk kan vise initiativ og understøtte. Så har også hver enkelt et ansvar å ta ansvar og sette seg inn i kontekst og agere deretter»*

Dette er et veldig godt poeng som man kanskje ikke alltid klarer å ta inn over seg. Via interne kommunikasjonskanaler på «Yammer» og «Insight» har man opprettet egne sider der blant annet selskapets strategi, tilnærming til Lean og F&C sin strategiske agenda er kommunisert ut. I tillegg så finnes eget læremateriell tilgjengelig både for trening av lederteamene og materiell som brukes når man formidler innholdet i den strategiske agendaen nedover i organisasjonen.

Innenfor den klassiske teorien rundt strategirealisering og som referert til i teoridelen av studien (Chaplin & Akao, 2003) så hevdes det at en av årsakene til at man mislykkes med strategirealiseringen ligger i måten strategien blir kommunisert ut i organisasjonen, hvordan kommunikasjonen tolkes som igjen beror på hvilken kompetanse mottakeren av budskapet i utgangspunktet besitter. Det ligger derfor et stort ansvar på hver enkelt leder i å oversette budskapet slik at man får frem hvilke konsekvenser gjennomføringen av den strategiske agendaen vil få både for sin egen enhet og for hver enkelt medarbeider.

### 7.3.3 Tilsiktet- og realisert strategi

Når det kommer til det å gjennomføre en strategi så ser ofte virkeligheten litt annerledes ut enn hva som i utgangspunktet var planlagt. I F&C-nettverket så man det som svært viktig å benytte anledningen til å styrke etterlevelsen av Ambisjon til Handling modellen når man skulle innføre den nye versjonen av MiS.

I Mintzberg & Waters modell så defineres den opprinnelige strategien for tilsiktet strategi. Den realiserte strategien er en kombinasjon av tilsiktet og fremvoksende strategier. I denne sammenhengen så var tilsiktet strategi den opprinnelige strategien mens den fremvoksende strategien var F&C-nettverkets beslutning om å styrke etterlevelsen av Ambisjon til Handling samtidig med at man introduserte nye MiS.

Det var interessant å se på hvilke vurderinger som ble gjort for å komme frem til at man valgte å ta inn det å styrke etterlevelsen av Ambisjon til Handling i det strategiske tiltaket som i utgangspunktet var tenkt kun å omfatte det å etablere en ny og forbedret versjon av MiS.

Utgangspunktet var en intern undersøkelse som viste til at Ambisjon til Handling rammeverket og MiS ikke ble utnyttet på den måten som har vært hensikten. Johnson et al. sin modell for evaluering av strategier peker på flere årsaker til at resultatene ikke blir slik man i utgangspunktet har tenkt seg. Det kan henge sammen med kommunikasjon, motivasjon og mangel på kunnskap og ferdigheter. I Equinor har mange strevd med å forstå modellen og hvordan den skal brukes for å sikre strategirealisering. Dette har ført til mye frustrasjon og på noen områder en manglende knytning mellom selskapets strategiske mål, enhetenes egne strategiske tiltak og aksjonene som er definert.

Dette kan eksemplifiseres ved hjelp av ett av flere lignende sitater fra den empiriske undersøkelsen;

*«nye MiS – vi har i utgangspunktet et verktøy som ikke ble brukt skikkelig i selskapet og løsningen selskapet velger er å implementere et nytt MiS-verktøy som ikke er skikkelig testet ut i organisasjonen»*

Det har også vist seg at til tross for at man skal ha en dynamisk oppdatering av Ambisjon til Handling så ser man tilfeller der måltavlen er blitt en statisk oversikt med kaskadert informasjon og der informasjon kun blir oppdatert når ledelsen foretar strategiske statusmøter ute i organisasjonen. Det er blitt et uohensiktsmessig stort fokus på KPI'ene som skal måle progresjon i strategirealiseringen i og med at det er målsatt med tøffe Targets som kommer fra de overordnede nivåene i organisasjonen og som i mange tilfeller ikke er forankret i enheten som mottar målene.

Man har i denne sammenhengen kommet frem til et strategisk tiltak som er mer solid enn det som opprinnelig var tanken ved å ta hensyn til strategisk læring som tilkjennega at man måtte styrke etterlevelsen av Ambisjon til Handling modellen for å sikre strategirealisering totalt sett.

7.3.4 Equinor implementerer Lean filosofien  
I 2015 startet Equinor sin implementering av Lean. Bakgrunnen for ledelsens beslutning var at selskapet ville ta i bruk Lean filosofi som et virkemiddel for å bidra til at selskapet når sine

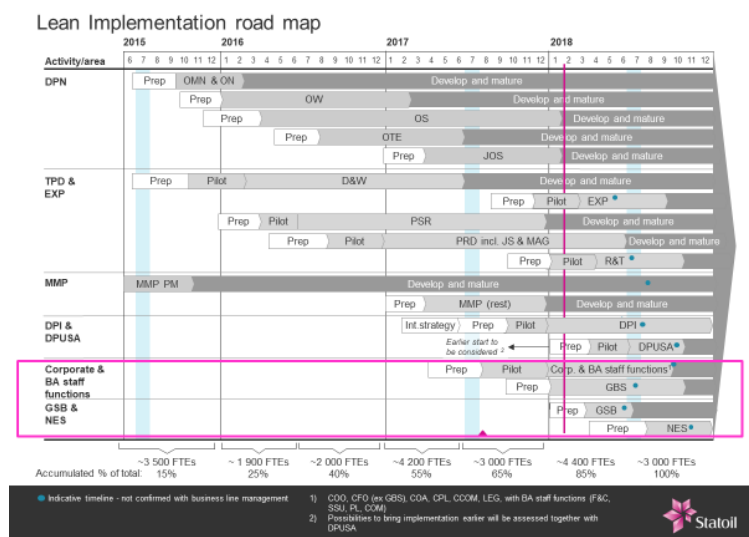
“It’s easier to act your way into a new way of thinking than thinking your way into a new way of acting.”

— Jerry Sternin

strategiske mål. Man ønsker å sikre at selskapet sin styringsmodell blir så robust at man er i stand til å forbli konkurransedyktig i en bransje med sterke sykliske svingninger. Samtidig så ønsker man å legge til rette for å skape mest mulig verdier for selskapets eiere. Målsetningen er at man gjennom å endre måten å jobbe på så ønsker man å skape en kultur for kontinuerlig forbedring. De ansatte er selskapets viktigste ressurs og målsetningen er at alle medarbeidere skal bidra i forbedringsarbeidet.

Selskapet har opprettet et Lean Center of Excellence (LCE) som har ansvaret for en felles metodikk og tilnærming til Lean i selskapet. Dette for å sikre kvalitet i gjennomføringen. Linjeorganisasjonen eier Lean implementeringen. Coachkapasiteten ligger i linjeorganisasjonen.

#### 7.3.4.1 Veikartet for Lean implementeringen



Innføringen av Lean startet først i kjernevirksomheten i midten av 2015 og har deretter gradvis og basert på den oppsatte planen blitt implementert i resten av organisasjonen. Den initielle implementeringen er planlagt ferdigstilt i løpet av 2018 og da har omtrent 22.000 medarbeidere vært gjennom en opplæring som er basert på coaching og trening i bruk av Lean verktøy.

Figur 37 Equinor ASA 2015; Veikart for Lean implementeringen

I etterkant kan man jo stille seg spørsmålet om planen var godt nok forankret og forstått i hele organisasjonen før man startet opp. Sitater fra den empiriske undersøkelsen indikerer at man ikke gjorde en god nok jobb på dette området;

*«man har rotet fælt. Startet for snart tre år siden med å engasjere hele organisasjonen uten struktur. Det har gjort at folk har blitt demotivert. Det stopper opp og given går ut. Det er krevende å gjenskape tilliten til Lean»*

*«Equinor har ikke en plan ...vi må ha med oss ledelsen – de har ikke vokabularet. Ledelsen vet ikke hva dette innebærer. De er ikke trent opp, ikke tydelige nok»*

F&C-nettverket startet sin fase en, Lean implementering høsten 2017. I henhold til den oppsatte planen med 3 bølger for gjennomføring og der siste bølge ferdigstilles høsten 2018. F&C-nettverket har etablert en prosjektorganisasjon med en implementeringsleder og fire Lean coacher som skal stå ansvarlig for gjennomføringen.

Mye tyder også på at man gjør seg noen tanker om det var smart å la stabsenhetene vente helt til slutt i implementeringsløpet. Som en av respondentene også kommenterte så har dette ført til at stabene ikke har vært noen god støtte for linjeorganisasjonen;

*«veldig imot at stabene måtte vente helt til slutt. Det var en stor bom ... Stabene har vært en veldig dårlig støtte til linjen i disse årene. Vi kunne ikke gi noen gode Lean råd»*

Der er potensielt mye å hente på å gjøre effektiviseringsarbeid i samhandling og grensesnitt i arbeidsprosessene som foregår mellom den tekniske linjen og stabene. Konsekvensen ved at stabene har måttet vente helt til slutt i implementeringsløpet har vært at man til nå i F&C-nettverket ikke har hatt forutsetningene (Lean prinsipper, -verktøy og -metoder) som må ligge til grunn for å bidra effektivt i forbedringsarbeidet. Ved å heller ha lagt opp implementeringsløpet slik at stabene implementerte Lean parallelt med den tekniske delen av organisasjonen ville stabene vært en mye bedre støtte til linjen samtidig som at forbedringsarbeidet ville blitt mer effektivt ved at man på et tidligere tidspunkt kunne sett på forbedringer i grensesnittene mellom linje- og stabsfunksjoner.

På den andre siden så kan man argumentere for at man på denne måten har unngått den fellen som mange mislykkede implementeringsløp viser til. Det at Lean implementeringen blir et stabs drevet forbedringsprogram med liten forankring fra medarbeidere og enheter som faktisk eier arbeidsprosessene (J.K. Liker & Franz, 2011). I følge Liker et al. så vises det til resultater fra vellykkede ledere av Lean implementeringer at man starter implementeringen i den delen av organisasjonen som bidrar mest til verdiskapningen (Jeffrey K. Liker, 2004). Dette er også i tråd med selskapet sin implementeringsplan.

En trinnvis implementering er valgt for å gi organisasjonen tid til å lære og tilpasse seg underveis. Planen er i utgangspunktet i tråd med Liker et al. sin modell for en vellykket implementering (J.K. Liker, 2014). Man har etablert en endringshistorie som forklarer hvorfor man må gjøre endringer i måten man jobber på og målsetningen med forbedringsarbeidet. Deretter så har organisasjonen vært

gjennom fase en som er å trene i bruken av verktøy og metoder basert på PDCA slik at man opparbeider seg et solid fundament for det videre forbedringsarbeidet. I fase to og videre legger man til rette for en kultur for kontinuerlig forbedring.

Det er imidlertid stor skepsis til planen som selskapet har lagt. I den empiriske undersøkelsen kom det frem at det er mangel på tillit til at selskapet vil lykkes med implementeringen av Lean med den tilnærmingen selskapet har hatt til nå. Observasjoner internt i selskapet tyder også på at noen medarbeidere tror at dette bare er nok et forbedringsprosjekt som vil gå over av seg selv. Det kan være flere årsaker til at man ikke har tillit til den strategiske retningen. Den ene kan være at endringshistorien som kommuniseres ut ikke er troverdig eller spisset nok ut i organisasjonen. Man er avhengig av at ledere på alle nivåer oversetter den overordnede visjonen til et budskap som relaterer seg til sitt eget ansvarsområde og kommuniserer dette ut på en overbevisende måte som medarbeiderne kjenner seg igjen i (Yukl, 2013). I følge Johnson et al. sin modell for strategievaluering så nevnes det tre årsaker som kan føre til et gap mellom strategiske mål og resultater; 1) målene er så dårlig kommunisert ut at medarbeiderne mister retning, 2) motivasjonsproblemer som følge av manglende eierskap og gjenkjennelse og 3) begrensede ferdigheter som skyldes fysisk eller mental belastning, mangel på kunnskap eller erfaring (Johnson et al., 2017).

Mye tyder på at fokuset på verktøytrening har overskygget det å bruke tid på å bygge en kultur for kontinuerlig forbedring som er en av grunnpilarene i Lean. Liker sin forskning viser at vellykkede Lean ledere raskt sørger for å sette inn tiltak for å sikre at den kulturelle endringsreisen starter (J.K. Liker, 2014), og da er det kanskje et grunnlag for å påpeke at man burde startet innføring av fase to av implementeringsløpet på et tidligere tidspunkt.

#### *7.3.4.2 Ledelsesmessig forankring av Lean*

Toppledelsen i selskapet har satt tydelige forventninger til engasjement og involvering fra ledere og ansatte på alle nivåer og man har brukt betydelige ressurser for å sikre implementering på en konsistent og god måte. Dette er også nødvendig, og helt klart en kritisk suksessfaktor for å lykkes. Forventningene til ledere og alle medarbeiderne på alle nivåer i organisasjonen er at man engasjerer seg i å identifisere og realisere forbedringsmuligheter i det daglige. Ledere i en Lean kultur er de som driver det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Lean skal innarbeides i måten man tenker og arbeider på og på den måten så vil man gradvis tilnærme seg en kultur for kontinuerlig forbedring.

Resultatene fra den empiriske undersøkelsen viser at det er en god forståelse for hva som må til av lederskap i en Lean kontekst. Det tyder på at man har et godt grunnlag for den videre gjennomføringen

i organisasjonen. Samtidig så er der funn som tyder på at de øvre ledersjiktene i selskapet oppleves som frakoblet fra det som skjer i resten av selskapet. Dette kommer tydelig frem i én av flere tilsvarende uttalelser hentet fra undersøkelsen;

*«den største risikoen for ikke å lykkes er at toppledelsen fortsatt er frakoblet. De har falt av. Ikke satt av tid til trening»*

Det er bred enighet blant forskere innenfor strategi (Johnson et al., 2017), endringsledelse (Yukl, 2013) og i Lean filosofien (J.K. Liker, 2014) at ett av suksesskriteriene for en vellykket endringsprosess er at man har en forankring helt fra toppledelsen og ned til det nederste operasjonelle nivået i organisasjonen. Samtidig så er motivasjon og engasjement drivende faktorer her. Ledelsen er de som skal være istand til å kommunisere endringshistorien basert på fakta. Hvorfor vi skal gjøre forbedringer og hva selskapet ønsker å oppnå (Yukl, 2013). Men når endringshistorien ikke bekreftes med engasjement og synlige endringer fra de øvre ledersjiktene i selskapet så er risikoen stor for at troverdigheten knyttet til initiativet svikter og at den individuelle motivasjonen forsvinner.

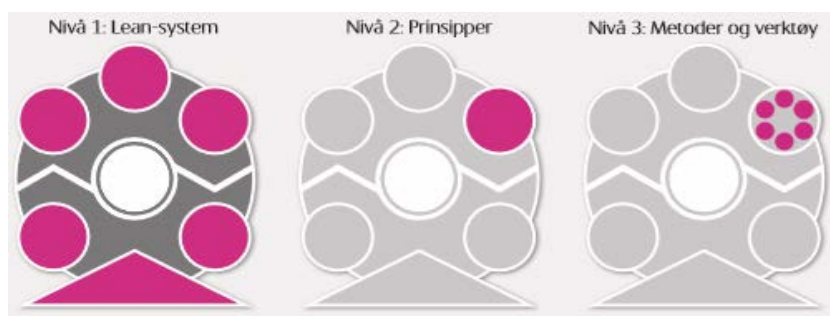
#### 7.3.4.3 Equinor sin Lean Modell og gjennomføringsplan

Selskapets Lean-modell danner rammeverket for arbeidet med Lean i Equinor. Den definerer nøkkelementene som organisasjonen fokuserer på samt metodene og verktøyene som brukes. Modellen bidrar til å sikre at Lean anvendes på lik måte i hele selskapet.

Figur 38 Equinor ASA 2015; Equinor's Lean modell



Modellen har tre nivåer; Det første nivået viser hvordan prinsipper og metoder fungerer sammen som et helhetlig system. Skal organisasjonen lykkes med å etablere en Lean kultur, krever



det at man fokuserer på alle disse prinsippene og gjør avveininger i situasjoner hvor de kan stå i motsetning til hverandre. Det andre nivået beskriver de sentrale prinsippene i Lean. Dette er



velprøvde prinsipper som driver frem effektivitet og resultater når de blir anvendt riktig. Det er helt essensielt at medarbeiderne i organisasjonen forstår disse prinsippene for det er ved å arbeide i tråd med prinsippene man er i stand til å oppnå varige forbedringer og resultater. Å bruke metodene og verktøyene uten å forstå prinsippene kan gi ineffektive eller uhensiktsmessige løsninger. Det tredje nivået omfatter praktiske metoder og verktøy som støtter hvert enkelt prinsipp og hvordan det anvendes i praksis. Når de brukes riktig vil disse metodene og verktøyene heve kvaliteten på forbedringsarbeidet og skape en varig kultur for forbedring på alle nivåer i organisasjonen.

Resultatene fra den empiriske undersøkelsen viser at man sliter med å forstå Equinor sin Lean modell og at den er lite inspirerende. Det er fristende å hekte dette funnet på utfordringen med det å kommunisere et budskap ut i organisasjonen. Chaplin et al. (Chaplin & Akao, 2003) sine forskningsresultater viser at hovedårsaken til at man mislykkes med strategirealiseringen ligger i måten strategien blir kommunisert ut i organisasjonen, hvordan kommunikasjonen tolkes som igjen beror på hvilken kompetanse mottakeren av budskapet i utgangspunktet besitter. Dette er også i tråd med Johnson et al. sin modell for strategievaluering som ble beskrevet tidligere. Det er et tankekors at man har brukt mye ressurser på en

*«Jeg kan beskrive Equinor sin Lean modell, men problemet er at man tar tak i verktøyene uten at man har fundamentet på plass»*

Lean er en langsiktig satsning og selskapet har valgt en kompetansedrevet tilnærming i den initielle gjennomføringsfasen. Dette innebærer at man har hatt fokus på å lære og praktisere prinsipper, metoder og verktøy for å bygge kompetanse. Samtidig så har man sørget for å få på plass rutiner for identifisering og gjennomføring av forbedringsarbeidet.

Equinor har selv vært ute i industrien og undersøkt hva som kjennetegner selskaper som lykkes med en Lean implementering i forbindelse med at man har definert fase to som er utvikle- og modnefasen. Erfaringene som de hentet inn (Elkem, Hydro, Toyota, GE, Kværner) viser disse kjennetegnene;

<b>Suksessfaktorer for å lykkes med Lean</b>	<b>Beskrivelse</b>
<b>Målbasert</b>	Strategier og mål er tydeliggjort helt ut i den spisse enden av organisasjonen og forbedringseffekter kvantifiseres og synliggjøres tidlig
<b>Verdikjedefokusert</b>	Man har ende-til-ende fokus på de viktigste verdikjedene på tvers av organisatoriske grenser
<b>Organisert</b>	Man har organisert forbedringsarbeidet langs verdikjedene



Den videre implementeringen av Lean er basert på disse erfaringene og er synliggjort i de tre hovedelementene i fase to.

I utvikle- og modnefasen er det tre hovedelementer som skal bidra til at man vil utvikle evnen til å drive vedvarende kontinuerlig forbedring i selskapet. De tre elementene henger sammen og forsterker hverandre og man må derfor ha fokus på alle tre områdene for å lykkes.

De tre hovedelementene er:

1) Forsterke en målbasert forbedring; som betyr det å skape forståelse og eierskap til målene helt ut i den spisse enden av organisasjonen. Man ønsker å bygge bro mellom forbedringsarbeidet som skjer ute i linjen og hvordan dette bidrar til realisering av selskapets strategi. Og i tillegg realisere forbedringseffekter basert på en tydelig retning, oversatte mål, prioriteringer og målinger.

Dette ønsker man å oppnå ved å skape et felles mål-bilde og oversette målene til den enkelte organisatoriske enheten. Man vil legge til rette for, bygge og fortelle endringshistorier som bidrar til motivasjon og eierskap. Ved å fokusere forbedringsarbeidet i de verdikjedene som bidrar til størst verdi for selskapet vil man oppnå enda bedre resultater for selskapet. Man ønsker å styrke målingene knyttet til det å forbedre flyten i verdikjedeperspektivet og man vil i mye større grad prioritere innsatsen basert på relevante «business case» og mulige effekter

2) Verdikjedefokus; som betyr det å forstå hva som genererer kundeverdi og effekt ut fra et helhetlig verdikjedeperspektiv. Samt skape stabilitet og flyt, identifisere flaskehalsen og forstå hvor det største forbedringspotensialet er.

Dette ønsker man å oppnå ved å forbedre verdikjedene i et ende-til-ende perspektiv. Man går inn og analyserer forbedringspotensialet i de viktigste verdikjedene. Man sørger for at kundeverdi forstås gjennom hele verdikjeden. Det er nødvendig å få på plass kunde-leverandøravtaler for kritiske overleveringer mellom organisatoriske enheter. Til slutt så ønsker man å overvåke prosessindikatorer for å sikre flyt og kvalitet i verdikjeden.

3) Organisere for kontinuerlig forbedring; som betyr det å etablere en tydelig struktur for forbedringsarbeidet. I tillegg utvikle en arbeidsplass der alle er opptatt av å gjøre jobben sin stabilt og forutsigbart hver gang og der alle er opptatt av å forbedre jobben sin og engasjere seg i forbedringsarbeidet.

Dette ønsker man å oppnå ved å sikre at utøvelsen av arbeidsoppgaver gjøres i henhold til etablerte praksiser og standarder. Man må sørge for at forbedringsarbeidet fører til oppdaterte standarder. Man bygger forbedringskompetanse ved bruk av felles metoder. Det er nødvendig å prioritere tid til å jobbe med forbedringer og etablere relevante samarbeidsfora. Tilslutt at man må skape handlingsrom der ledere forplikter, utfordrer og coacher sine medarbeidere.

Selskapet har etablert en fem års plan som også blant annet er basert resultatene fra undersøkelsen der de fikk identifisert hva som kjennetegner vellykkede Lean implementeringer i industrien.

Planen for selskapets 5 års perspektiv er direkte knyttet opp mot prinsippene i Equinor sin Lean modell og er gjengitt i tabellen nedenfor;

Equinor sin Lean modell	Ønsket tilstand i 2022
<b>Equinor verdier og prinsipper</b> – Lean implementering	Lean implementeringen har gått fra å være et initiativ til å bli normal praksis i store deler av organisasjonen
<b>Equinor verdier og prinsipper</b> – Ledere	Ledere har en fullstendig forståelse av de viktigste prinsippene i Equinor sin Lean modell og demonstrerer typiske lederskapskvaliteter som ansporer organisasjonen og bygger en kontinuerlig forbedringskultur
<b>Equinor verdier og prinsipper</b> – Sette retning	Alt forbedringsarbeid har innvirkning på forretningens måloppnåelse og vi oppnår regelmessig ambisiøse resultater gjennom forbedringer
<b>Standardiserte og stabile prosesser</b>	Alle relevante produkter/prosesser er standardiserte og standardisert arbeid gjør det mulig å oppnå et høyt nivå av presisjon i planlegging og konsistens i leveranser
<b>Visuell styring</b>	Visuell styring gjør det enklere å se retning/mål, status og avvik som krever handling
<b>Kontinuerlig forbedring</b>	Organisert forbedringsarbeid og en jevn flyt av forbedringsinitiativer gjennomføres jevnlig i alle områder og på alle nivåer. Forbedringsarbeidet kjennetegnes av systematisk og riktig bruk av Lean metoder/verktøy
<b>Kunde drevet flyt</b>	Produkter og tjenester følger en enkel og direkte flyt for å tilfredsstille kundens behov med hensyn på tid og kvalitet. Reduksjon av buffer i prosessene synliggjør nye problemer, som igjen genererer nye muligheter for forbedring.

<b>Rett første gang</b>	Organisasjonen sikrer systematisk kvalitet gjennom måten vi jobber på. Feil identifiseres og forhindres ved kilden for å unngå at de overføres til kundene
-------------------------	--

### 7.3.5 Hvordan kan Lean, Ambisjon til Handling og MiS bidra til en styrket strategirealisering?

#### 7.3.5.1 *Ambisjon til Handling – rammeverket for prestasjonsledelse*

Ambisjon til Handling som er Equinor sitt rammeverk for prestasjonsledelse har sin opprinnelse i Kaplan & Norton sitt konsept Balansert målstyring som ble grundig presentert i teoridelen tidligere i studien. I tillegg ledelsesfilosofien som Beyond Budgeting representerer.

#### Ambition to Action - purpose and process



Figur 39 Equinor ASA 2018; Ambisjon til handling modellen

Modellen ble etablert i selskapet i 2005 og har hatt en gradvis utvikling gjennom årene. Ambisjon til Handling oversetter selskapets strategi til handling og fremstår i dag som et dynamisk og fremtidsrettet prestasjonsbasert rammeverk. Måten selskapet beskriver hvordan suksess ser ut, setter ambisiøse mål, identifiserer risikoer forbundet med de strategiske

målene, definerer strategiske tiltak og måler resultater har vært en viktig bidragsyter til strategirealisering. Ambisjon til handling baserer seg på følgende nøkkelprinsipper (Bogsnes, 2016);

- Prestasjoner handler om å prestere bedre enn dem vi sammenligner oss med
- Å gjøre de rette tingene i den gitte situasjonen, veiledet av Equinorboken, Ambisjon til Handling, beslutningskriterier, mandater og sunt forretningsmessig skjønn
- Innenfor dette rammeverket blir ressurser gjort tilgjengelig eller allokert fra sak til sak
- Oppfølging av virksomheten er framoverskuende og tiltaksorientert
- Evaluering av prestasjoner involverer en helhetlig vurdering av leveranse og atferd

Det er imidlertid en kjensgjerning at den opprinnelige modellen for balansert målstyring har begrensninger som gjør at selskapet ikke helt og fullt tilkjenner sin anerkjennelse til grunntanken bak Kaplan & Norton sin modell for balansert målstyring. Rammeverket legger til rette for en antakelse om at strategirealisering foregår ved at man kaskadere de strategiske målene og måleindikatorene nedover i organisasjonen. Dette er et prinsipp som er radikalt i konflikt med både Beyond Budgeting prinsippene og selskapets egne prinsipper for virksomhetsstyring. I følge Bogsnes

(Bogsnes, 2012) så er konsekvensene av en kaskadering ofte manglende eierskap, forpliktelse og motivasjon til å bidra til måloppnåelse.

Resultatet fra den empiriske undersøkelsen bekrefter også at man er vant med å oversette strategien til hva den betyr på organisasjonsnivå og at kaskadering dermed ikke er et utstrakt problem. Måloppnåelse sikres ved å kommunisere et konsistent budskap ut i organisasjonen med klare og tydelige forventinger til hver enkelt. Dette er kanskje ikke et overraskende funn i og med at det er F&C-nettverket som er ansvarlig for å støtte linjeorganisasjonen i arbeidet med strategirealisering.

I forbindelse med den pågående realiseringen av den strategiske agendaen så har man etablert en målsetning om å styrke måten selskapet bruker Ambisjon til Handling rammeverket på og sikre at rammeverket brukes likt overalt. Dette er en stegvis tilnærming der man har etablert konkrete målsetninger og tiltak som skal gjennomføres innen utgangen av 2018 for å legge til rette for bedre prestasjoner og strategirealisering.

Man legger opp til å utvikle et miljø som baserer seg på læring og utveksling av beste praksis løsninger i bruken av MiS som implementeres der dette er naturlig. På denne måten ønsker en å bidra til at både ledere og medarbeidere i selskapet opplever at verktøyet er attraktivt og nyttig i sitt arbeid med å bidra til å nå selskapets strategiske mål.

Selskapets intensjoner knyttet til videreutvikling av modell og verktøy for strategirealisering er at ved å oppgradere MiS, implementere risikostyring i verktøyet og revitalisere filosofien, vil Ambisjon til Handling ha potensiale til å bli et mer verdiskapende, helhetlig og effektivt rammeverk for prestasjonsledelse.

#### 7.3.5.2 Integrering av strategisk risikostyring i Ambisjon til Handling

I selskapets modell for risikostyring så har man allerede en modell for å identifisere og følge opp ERM<sup>8</sup> risikoer. Ifølge eksisterende styrende dokumentasjon internt i selskapet<sup>9</sup>, så er kravet at *«risikostyring skal være en integrert del av Ambisjon til Handling og forretningsområdene skal ha en risikobasert tilnærming ved bestemmelse av KPI'er<sup>10</sup> og mål»*.

ERM risikostyring har blitt utført i konsernstabene og delvis basert på innspill fra resten av organisasjonen. I og med at man ikke har hatt verktøy tilgjengelig som har gjort det mulig å gjøre koblingen mellom de to rammeverkene mer automatisert så har det vært krevende å se sammenhengen

---

<sup>8</sup> Enterprise Risk Management; ERM er en strukturert tilnærming for å evaluere og styre de usikkerhetene virksomheten står ovenfor i arbeidet med å nå sine mål. ERM setter strategiske valg, prosesser, mennesker, teknologi og kompetanse i en sammenheng (Noreng, 2002)

<sup>9</sup> ARIS, FR08 Risk management

<sup>10</sup> Key Performance Indicators

gjennom hele organisasjonen. I den oppdaterte modellen for Ambisjon til Handling har man nå integrert ERM rammeverk, noe som kan ansees å være en betydelig styrking av risikostyringen i selskapet.

Det man oppnår ved å integrere Ambisjon til Handling og ERM er en tydelig kobling mellom de strategiske målene og risikoene knyttet til det å gjennomføre disse. Ledere blir tvunget til å tenke gjennom både positive og negative faktorer som kan knyttes mot måloppnåelsen og deretter sette inn konkrete tiltak for å mitigere disse. Dette vil igjen bidra til at ledere gjøres istand til å foreta bedre strategiske beslutninger som bidrar til økt verdiskapning i selskapet. Denne måten å drive risikostyring på er forankret i ISO 31000 Risk Management og annen teori (Beasley et al., 2006; ISO, 2018) diskutert tidligere i studien.

Selskapet har et mål om å øke risikoforståelsen i hele organisasjonen. Ved å adressere ansvaret for risikostyringen gjennom hele organisasjonen via nye MiS vil man på denne måten utvikle en kultur der risikostyring er en naturlig del av aktivitetene i organisasjonen. Man vil også på denne måten utvikle den analytiske kompetansen knyttet til risikostyringen internt, med nye retningslinjer og rutiner for oppfølging av risikoer og ved hjelp av risikovurderinger og -analyser.

### 7.3.5.3 Strategirealisering ved hjelp av MiS



Figur 40 Equinor ASA 2018; Strategirealisering ved hjelp av MiS

MiS (Equinor Management Information System) er den tekniske plattformen som brukes for å understøtte prinsippene i Ambisjon til Handling. MiS inneholder måltavler som i Kaplan & Norton sin modell defineres som strategikart. I dette verktøyet følger man opp progresjonen i strategirealiseringen. Verktøyet har nylig hatt en stor oppgradering med en helt ny teknisk løsning. Nye MiS har betydelige funksjonelle forbedringer og muligheter for økt effektivitet gjennom digitalisering. Nye muligheter for data visualisering gjør det mulig å etablere Dashboards med sanntidsdata som gjør at verktøyet er betydelig mer dynamisk enn tidligere. Den empiriske undersøkelsen viser at forventningene til oppdateringen av MiS var høye også før man satte i gang implementeringen;

«nye MiS er en god anledning til både å kommunisere strategi og realisere strategi»

*«vi har et veldig godt verktøy i nye MiS – det har et veldig stort potensial når vi kombinerer det med relevante Lean verktøy, her er et stort urealisert potensial»*

De endringene som er gjort i verktøyet vil også styrke mulighetene for at brukerne klarer å se sammenhengen mellom operasjonelle, HMS og finansielle prestasjoner. Prestasjonskulturen som sådan vil ha det grunnlaget som er nødvendig for å styrkes via sammenlignbarhet og muligheten for innsyn. Den nye tekniske plattformen til MiS er nå implementert i organisasjonen og man er allerede nå istand til å se positive effekter som følge av de funksjonelle forbedringene i verktøyet. Det vises igjen ved at man nå er istand til å strukturere og systematisere informasjonen som ligger i verktøyet slik at det er mulig å etablere en rød tråd fra strategi til handling.

Selskapet har etablert måltavler på organisasjonsnivå fra konsernnivå og helt ned på operasjonelle enheter. Stabsenhetene har også sine måltavler men forholder seg i mange tilfeller likeså mye til måltavlene som er etablert i linjeorganisasjonen der de driver faglig støtte innenfor F&C. Risikoen kan være at man knytter et større eierskap til linjeorganisasjonen sine mål og mister fokuset på å bidra til at aksjonene på F&C-nettverket sin strategiske agenda blir realisert. Noen kan komme til å argumentere for at dette faktisk er rett prioritering med referanse til Lean prinsippene. Her hevdes det at man skal fokusere forbedringsaktivitetene der det gir størst verdi for selskapet. Det er ute i de operasjonelle aktivitetene i linjeorganisasjonen.

For å verifisere at man faktisk også sørger for at egne enheter i F&C-nettverket har en god forståelse for strategien og legger til rette for strategirealisering ved bruk av MiS så ble det gjort et kildesøk i MiS<sup>11</sup>. Resultatet viser at selskapets strategi er oversatt til strategiske mål og aksjoner på måltavler i MiS fra konsernnivå, via CFO og ned på F&C enhetene på FO<sup>12</sup>-nivå. Bortsett fra ett forretningsområde der man har oversatt den strategiske agendaen ned på Cluster-nivå. Lenger ned enn dette blir ikke strategirealisering praktisert ved hjelp av etablerte måltavler i MiS for F&C-nettverket. Man bruker P@S-verktøyet i varierende grad for å forankre aksjoner som er knyttet opp mot hver enkelt medarbeider men der finnes foreløpig ingen automatisk link mellom MiS og P@S. Det kan tyde på at forholdene foreløpig ikke er lagt helt til rette for å få den nødvendige mobiliseringen for å bidra til strategirealisering helt ned på individnivå. Dette er noe man ser på nå i forbindelse med gjennomføringen av F&C-nettverket sitt forbedringstiltak knyttet til digitalisering. De nye tekniske løsningene vil bidra til at det er mulig å koble de to verktøyene slik at visualisering av medarbeideres bidrag i strategirealiseringen helt ned på individnivå vil være mulig.

---

<sup>11</sup> Kildesøk: MiS for Equinor ASA, CFO, DPN FC, DPI FC, MMP FC, TPD FC, TPD DW FC, TPD PRD FC

<sup>12</sup> Forretningsområde

En uttalelse fra en av respondentene i undersøkelsen kan forsterke påstanden om nødvendigheten av å ta strategirealiseringen ved bruk av MiS helt ned på operasjonelt- og individnivå også for F&C-nettverket for å sikre medarbeiderinvolvering;

*«det som må til for å sikre at alle medarbeidere drar i samme retning. Utfordringen er at vi ikke har hatt muligheten for å visualisere. Det å ha opprettet en måltavle er et suksesskriterium for oss»*

Det er selvsagt en mulighet for at man på underliggende nivåer i F&C-nettverket har andre måter å drive strategirealisering enn ved bruk av måltavler i MiS. Selskapet er organisert i en matriseorganisasjon der stabsfunksjonene sin rolle er å støtte linjeorganisasjonen i sin strategirealisering, samtidig så skal man sikre strategirealisering innenfor sitt eget funksjonsnettverk. Dette er en utfordring som en av informantene trakk frem under intervjuet.

*«F&C-nettverket sin strategiske agenda skal implementeres på samme måte som resten av selskapet – ved hjelp av Ambisjon til Handling og MiS. Samtidig så er det mer krevende å bruke Ambisjon til Handling til å implementere strategi for stabsfunksjonene enn for en linjeorganisasjon. Vi må ikke finne opp noe annet»*

#### 7.3.5.4 Strategirealisering ved hjelp av Lean

Det er forventninger til hvilken rolle Lean vil spille knyttet til strategirealisering i fremtiden, og de fleste hadde en positiv holdning. Man er klar over at det å implementere Lean vil bidra til en mye større forståelse for selskapets strategiske retning ute i den spisse enden av organisasjonen. Et sitat fra undersøkelsen underbygger denne påstanden;

*«det å få jobbe med Lean tankesett gjør at vi får mulighet til strategirealisering gjennom bedre presisjon ... vi får en rød tråd, altså Line of Sight i de strategiske målene»*

Det kom allikevel frem i løpet av intervjurundene at det er krevende å se strategirealisering i sammenheng ved bruk av Lean, Ambisjon til Handling og MiS.

Flere av intervjuobjektene fremholdt også det positive med at selskapet hadde lansert en forbedret versjon av MiS men tok også opp problemstillingen rundt visuell styring som er en del av Lean prinsippene. Bruken av visuelle tavler for å drive frem forbedringsarbeid som er knyttet opp mot selskapets strategiske tiltak er bra men de henger ikke sammen med MiS som er selskapets strategirealiseringverktøy. Samtidig så er også dette observasjoner som forskeren selv har identifisert i samtaler med medarbeidere i organisasjonen, og med involverte i selve arbeid med ny modell for strategirealisering. I ett av intervjuene med informantene ble det hevdet at foreløpig så er MiS det mest effektive verktøyet fra topplagene og nedover på et visst nivå i organisasjonen, mens Lean er mest effektivt fra nederste nivå og oppover. Med dette menes at man i operasjonelle enheter som for eksempel i rigglag knyttet til boreaktivitetene har foreløpig mer nytte av visuelle Lean tavler, der man fokuserer på resultatoppnåelse knyttet til de operasjonelle aktivitetene.



Selskapet har et godt og innarbeidet rammeverk for prestasjonsledelse i Ambisjon til Handling der MiS og P@S er de etablerte tekniske løsningene som benyttes for å understøtte selskapets prinsipper for prestasjonsledelse. Man ønsker å sikre en gjennomgående forankret forståelse for selskapets strategi gjennom hele organisasjonen. Noe som er i tråd med Lean ledelseskultur (J.K. Liker & Convis, 2012).

Nå i forbindelse med at selskapet innfører Lean så ser man at det er mulig å utnytte Lean filosofien til gradvis å forsterke effekten av Ambisjon til handling og strategirealisering. De små dryppene, der man ved hjelp av Lean metoder og verktøy fokuserer mye tydeligere på sammenhengen mellom strategiske mål og det man faktisk jobber med, vil gradvis endre måten man tenker og jobber på. Dette ses på som et viktig bidrag for å styrke forutsetningen for strategirealisering. Samtidig så kan Lean tankegangen tolkes som at aksjoner som skal bidra til å nå de strategiske målene kommer nedenfra ved at medarbeiderne selv bidrar til å definere hva som må til for å sikre måloppnåelse. Den positive effekten kan være at man oppnår å ha motiverte og engasjerte medarbeidere som vet hvor deres bidrag i strategirealiseringen er. Dette vil også styrke sannsynligheten for å lykkes med å realisere strategiske tiltak.

Det er også mulig å støtte opp under en styrket strategirealisering ned på individnivå ved å legge til rette for bruk av Hoshin Kanri rammeverket som ble beskrevet tidligere i studien (bl.a. (J.K. Liker, 2014)). Ved å innføre Hoshin Kanri vil man kunne oppnå en sømløs sammenheng og oversettelse av selskapets strategi på overordnet nivå og helt ned til konkrete aksjoner på individnivå. Samtidig vil man da eliminere eventuelle utfordringer med at strategiske mål, måleindikatorer og tiltak blir kaskadert nedover i organisasjonen. Dette fordi Hoshin Kanri rammeverket legger opp til en oversettelse og forankring av de strategiske målene, måleparametere og de konkrete strategiske tiltakene fra strategisk nivå, via taktisk nivå og ned til det operasjonelle nivået. I denne modellen ligger det også implisitt at man skaper konsensus for selskapets strategi ved å forhandle seg frem til en forpliktelse til å gjennomføre de avtalte strategiske tiltakene på alle nivåene i organisasjonen. Medarbeiderne deltar i forhandlingene ved å identifisere problemområder knyttet til gjennomføringen av de strategiske tiltakene og løse disse ved hjelp av PDCA metodikk.

For å kunne lykkes med å integrere Hoshin Kanri i det allerede eksisterende rammeverket er det flere faktorer som må være på plass. For det første så må man ha en lederskapstiltærning som legger til rette for kontinuerlig forbedring. Man må sikre at Ambisjon til Handling rammeverket er forstått og etterlevs likt på alle nivåene i organisasjonen og man må ha en velfungerende modell for hvordan man driver forbedringsarbeid i selskapet. Selskapet har drevet forbedringsarbeid i flere år og man har

allerede identifisert manglende forståelse for, og utnyttelse av Ambisjon til Handling rammeverket i selskapet. Det kan derfor være en risiko som selskapet må ta i betraktning hvis man setter i gang et omfattende arbeid med å innføre Hoshin Kanri.

Resultatet fra den empiriske undersøkelsen viser at flere av intervjuobjektene var opptatt av at P@S-verktøyet har en viktig rolle knyttet til det å formidle klare og tydelige forventninger til hver enkelt medarbeider når det kommer til medarbeiderens egen rolle i strategirealisering og måloppnåelse. I tillegg legge til rette for kontinuerlig tilbakemelding og utvikling for å styrke selskapet sin prestasjonskultur. I kildegranskinger internt<sup>13</sup> så viser det seg at endringene som selskapet gjorde i verktøyet i 2017 er i tråd med det pågående arbeidet med å revitalisere Ambisjon til Handling og MiS. Noe som kan åpne for nye muligheter knyttet til det å gjennomføre strategirealisering helt ned på individnivå ved hjelp av Ambisjon til Handling, MiS og P@S.

#### *7.3.5.5 Delkonklusjon – forskningsspørsmål 1*

Lean filosofien representerer en grunnleggende filosofi og prinsipper som legger grunnlaget for en ny kultur basert på kontinuerlig forbedring og respekten for mennesket. Forskningsspørsmålet som ble stilt i denne delen av studien var knyttet til hvordan Lean, Ambisjon til Handling og MiS kan bidra til en styrket strategirealisering i selskapet? Drøftingen av spørsmålet viser at en Lean ledelseskultur passer godt sammen med det allerede etablerte rammeverket for prestasjonsledelse som Ambisjon til Handling representerer, og som støttes opp om ved bruken av verktøyene MiS og P@S.

Man kan bestemme seg for å allerede nå ta i bruk Lean tilpassede rammeverk som Hoshin Kanri sammen med Ambisjon til handling og MiS, for å legge til rette for en styrket strategirealisering. Men tar man i betraktning modenheten i organisasjonen så har man per i dag ikke de forutsetningene som må ligge til grunn for en vellykket innføring av dette rammeverket. På sikt, når selve Lean filosofien er innarbeidet i måten man jobber på, vil Hoshin Kanri være svært godt egnet til å oppnå en sømløs oversettelse av selskapets strategi på overordnet nivå og helt ned til konkrete aksjoner på individnivå.

Det man ønsker å oppnå er å drive strategirealisering og kontinuerlig forbedringsarbeid som en integrert del av den etablerte styringsmodellen i selskapet. Lean filosofien vil på sikt fungere som et godt virkemiddel til å bidra med å realisere de strategiske målene. Det er derfor et poeng at man slutter å snakke om Lean som noe annet enn at det er måten man jobber på i selskapet.

Det er på det rene at selskapet har alle forutsetningene som skal til for å legge forholdene til rette for en styrket strategirealisering. Det å videreutvikle modell og verktøy for strategirealisering ved å

---

<sup>13</sup> Entry, Corporate news 2017, Endring av People@Statoil

oppgradere MiS, implementere risikostyring i verktøyet og revitalisere filosofien, vil Ambisjon til Handling ha potensiale til å bli et mer verdiskapende, helhetlig og effektivt rammeverk for prestasjonsledelse. Den nye tekniske plattformen til MiS ble implementert i organisasjonen fra årsskiftet og man er allerede nå istand til å se positive effekter som følge av de funksjonelle forbedringene i verktøyet. Dette vises igjen ved at man nå er istand til å strukturere og systematisere informasjonen som ligger i verktøyet slik at det er mulig å etablere en rød tråd fra strategi til handling. Lean filosofien vil bidra til å ytterligere tydeliggjøre målbildet, som igjen vil føre til en mye større forståelse for selskapets strategiske retning helt ut i den spisse enden av organisasjonen. Dette vil bidra til å gradvis forsterke strategirealiseringen ytterligere. De små dryppene, der man ved hjelp av Lean verktøy og metoder fokusere mye tydeligere på sammenhengen mellom strategiske mål og det man faktisk jobber med helt ned på individnivå, vil gradvis endre måten man tenker og jobber på i selskapet.

#### 7.3.6 Har F&C-nettverket i Equinor forutsetningene som bør ligge til grunn for å lykkes?

Hensikten med denne delen av studien er, basert på resultater fra den empiriske undersøkelsen, relevant teori og innhenting av sekundærdata gjøre en vurdering om F&C-nettverket i Equinor har de forutsetningene som bør ligge til grunn for å lykkes. Å lykkes, menes det at selskapet lykkes med å implementere Lean filosofien slik at dette kan bidra til å realisere F&C nettverket sine strategiske tiltak ved hjelp av Ambisjon til Handling og MiS.

Som diskutert tidligere i studien så er det ifølge Liker et al. (J.K. Liker & Franz, 2011) det viktigste suksesskriteriet at toppledelsen i selskapet har en klar og tydelig filosofi og målsetning med forbedringsarbeidet. Man må beskrive hva som er den ideelle tilstanden; «True North». Dette er å sette retning slik at organisasjonen er istand til å knytte sitt forbedringsarbeid opp mot målsetningen. Samtidig så må man tilegne seg kunnskap om hva dette innebærer av individuelle endringer i sitt eget lederskap for å etterleve kjerneverdiene i Lean. Det å gå foran, vise vei og demonstrere ved handling at Lean filosofien betyr en endring også i de øvre ledersjiktene er essensielt for å lykkes. Mye tyder på at man har fokusert for lite på å støtte de øvre ledersjiktene i selskapet i dette viktige arbeidet.

Det at toppledelsen i selskapet tilsynelatende har fått for lite opplæring i hva en implementering av Lean filosofien i selskapet innebærer, vil naturlig nok ha konsekvenser for deres håndtering og prioritering av implementeringen av Lean og endringsprosessen. Resultatene fra den empiriske undersøkelsen vitner om at man ikke helt har klart å nå frem med budskapet som reflekterer toppledelsens filosofi og målsetning med forbedringsarbeidet. Samtidig så er det blitt synlig for resten av organisasjonen at de øvre ledersjiktene ikke har fått den opplæringen de burde hatt. Ett forslag

som kom fra en av intervjuobjektene var at man burde sette inn tiltak for å styrke den øverste ledelsens selvtilit knyttet til Lean.

Lederskapet i endringsprosessen blir en viktig faktor i det å lykkes, og ifølge forskerne (Kotter, 1996; Lewin, 1947; Ramakrishnan, 2013) så er en organisasjons vellykkede endringsprosess basert på et sterkt fokus på lederskap og kultur bygging. I de foregående diskusjonene rundt implementering av Lean så er det også kommet klart frem at suksessfaktorer for å lykkes er kommunikasjon og en tydelig involvering på alle ledelsesnivåer i virksomheten.

F&C-nettverket er preget av å ha vært i en endringssituasjon i flere år. Samtidig som at de strategiske tiltakene som F&C-nettverket har etablert krever mye ressurser for å få gjennomført. I hovedfunnene fra den empiriske undersøkelsen så ble det også identifisert at intervjuobjektene anså motivasjon, prioritering av tiltakene i forbedringsagendaen og endringskapasitet som viktige faktorer for å lykkes.

#### *7.3.6.1 Lederskap, forankring og eierskap*

Endringsprosessen i Equinor er «top-down»-initiert og dette er ifølge forskning et felles kjennetegn ved mange endringsprosesser. I vår situasjon så har vi med tilpasninger av virksomheten som følge av markedsmessige endringer. En «top-down»-initiert endringsprosess betyr at det er planlagte endringer ofte som en konsekvens av strategiske tilpasninger eller strukturendringer. Disse vil som oftest være ledelsesstyrte og dette stiller krav til leders evner til å oversette budskapet til hva det betyr for sine medarbeidere og kommunisere det ut på en slik måte at det oppnås en felles forståelse for endringene som kommer.

Selskapet har de siste årene gjort betydelige tilpasninger for å sikre en bærekraftig utvikling i fremtiden. Her har toppledelsen hatt en tydelig kommunikasjon ut i organisasjonen knyttet til visjonen og den strategiske retningen som selskapet ønsker å strekke seg etter. Man har gjort tilpasninger i selskapets struktur og tilpasset selskapets verdier og lederskapsprinsipper slik at de reflekterer selskapets visjon. Det var også i denne sammenhengen at man tok en beslutning om å implementere Lean filosofi i hele selskapet med bakgrunn i at dette skulle være et virkemiddel som skulle bidra til at selskapet når sine mål. Lean Center of Excellence (LCE) ble etablert for å legge til rette for at linjeorganisasjonen i selskapet har et felles rammeverk tilgjengelig for å kunne gjennomføre en suksessfull implementering av Lean.

På overordnet nivå i selskapet så er det mye som tyder på at forholdene ble lagt godt til rette for å sikre strategirealisering i selskapet ved hjelp av Lean, Ambisjon til Handling og MiS. Resultatene fra den empiriske undersøkelsen, og som støttes av sekundærdata hentet fra dokumentundersøkelser internt i selskapet, viser imidlertid at forankring og eierskapet til Lean implementeringen i de øvre

ledersjiktene i selskapet må bli tydeligere. Det er grunnlag for å hevde at det er en bekymring at toppledelsen synes frakoblet fra hva som skjer i selskapet. Selskapets forutsetninger for å lykkes reduseres betraktelig hvis man ikke har de øvre ledersjiktene fullt og helt med seg i endringsprosessen. Rollen til F&C-nettverket i Equinor er å være premissgivere for hvordan man skal drive strategirealisering i selskapet og derfor er dette funnet en risiko som det er viktig å mitigere for å sikre strategirealisering.

#### 7.3.6.2 Kultur bygging

Som tidligere beskrevet så har (Ramakrishnan, 2013) etablert en modell som illustrerer sammenhengen mellom organisasjons vellykkede endringsprosess, lederskap og kultur bygging. En læringsbasert endring bidrar til at medarbeiderne utvikler seg samtidig som at de har myndighet til å gjøre de endringene som er nødvendig. En endringsprosess har større forutsetninger for å lykkes ved en ovenfra-og-ned støtte fra ledelsen og samtidig implementering fra operasjonelt nivå i organisasjonen og opp. Dette rimer godt med hvordan F&C-nettverket driver implementeringen av de strategiske forbedringstiltakene til F&C-nettverket.

Medarbeiderne i en organisasjon må kjenne på en identitets- og eierskapsfølelse til den strategiske retningen og resultatene som skapes. På den måten så formes også kulturen i selskapet. F&C-nettverket, på lik linje med resten av selskapet må tilpasse seg en ny hverdag som baserer seg på rammebetingelser med et kontinuerlig forbedrings- og effektivitetsfokus. Dette kan oppleves som krevende og er en del av en kulturendring. Man er historisk sett ikke vant til å måtte prioritere ressurser og oppgaver på samme måte som tidligere og de endringene som genereres ut fra de strategiske tiltakene kan oppfattes som overveldende og uoverkommelige.

Samtidig i en Lean implementering så påpeker forskerne at man må starte prosessen med å bygge en Lean kultur så tidlig som mulig i et implementeringsløp.

Rammeverket som LCE har etablert og implementeringsplanen som er lagt er basert på erfaringer fra virksomheter som har gjennomført vellykkede implementeringer av Lean. Der finnes likhetstrekk med Ramakrishnan sin modell for en vellykket endringsprosess og det etablerte rammeverket. I F&C-nettverket har man etablert et team bestående av en implementeringsleder og Lean coacher som bidra til at ledelsen i første omgang har rammeverket på plass (Lean prinsipper, -verktøy og -metoder) for at lederne i fortsettelsen selv kan drive forbedringsarbeidet videre i samarbeid med sine medarbeidere. Dette er etter modell anbefalt fra LCE og i henhold til slik de allerede gjennomførte implementeringsløpene i resten av organisasjonen har blitt gjennomført.

Mye tyder imidlertid på at man har lagt for lite vekt på viktigheten av det å bygge en Lean kultur på et tidlig stadium i implementeringsløpet. Først nå, tre år ut i implementeringsløpet så er rammene lagt for fase to av Lean implementeringen som i store trekk skal bidra til kultur bygging i selskapet. Dette kan ha bidratt til at man har mistet tilliten til at selskapet har valgt den rette modellen for gjennomføring.

For F&C-nettverket så må dette poenget ansees som en læring å ta med seg videre. Man har nettopp startet det initielle implementeringsløpet som har fokus på det å lære seg Lean prinsippene, -verktøy og -metoder. Man må så raskt som mulig sikre at man starter arbeidet med å bygge en Lean kultur. I Equinor sitt rammeverk så betyr dette at man parallelt med den initielle fasen av implementeringen må starte å fokusere på utvikle- og modnefasen som skal bidra til at man sikrer grunnlaget for en Lean kultur i fremtiden.

#### 7.3.6.3 Kommunikasjon og involvering

Det er på det rene at kommunikasjon og involvering av hele organisasjonen er svært viktig både ved gjennomføring av en endringsprosess (Kotter, 1996; Lewin, 1947) og i utøvelsen av kontinuerlig forbedringsarbeid i en Lean sammenheng (J.K. Liker, 2014). Det å bygge deltakelse og engasjement for endringer som skal skje er basert på et tydelig lederskap.

Kildegransking internt i selskapet<sup>14</sup> tyder på at man i F&C-nettverket har etablert et godt grunnlag for å sikre en felles forståelse for de endringene som gjennomføres. I forbindelse med gjennomføringen av de strategiske tiltakene så er der etablert en prosjektorganisasjon. Prosjektorganisasjonen er satt opp med fem underliggende prosjekter som reflekterer F&C-nettverket sine fem strategiske tiltak. Prosjektene er ressurs satt med representanter fra alle forretningsområdene i selskapet og dermed sikres den viktige medarbeiderinvolveringen i endringsprosessen. Prosjektorganiseringen har en styringskomite og en programledelse (PMO) som har ansvar for administrasjon, kommunikasjon og statusinformasjon ut i organisasjonen. Der er også en forbindelse til de enkelte forretningsområdene sine egne forbedringsinitiativer for å sikre at disse er i overensstemmelse med F&C-nettverket sin strategiske agenda på overordnet nivå.

Den empiriske undersøkelsen bekrefter også at den strategiske agendaen er godt forankret i hele F&C-nettverket. Hvorvidt dette igjen kan tolkes som at forholdene er lagt godt til rette for at man skal lykkes med å oppnå en styrket strategirealisering ved hjelp av Lean, Ambisjon til Handling og MiS er fortsatt et åpent spørsmål og må drøftes nærmere.

---

<sup>14</sup> Equinor interne beslutningsdokumenter, presentasjons- og informasjonsmateriell og informasjon på Insight (Equinor sin interne informasjonskanal)

#### 7.3.6.4 *Motivasjon*

Å planlegge for hva ledelsen må gjøre for å øke medarbeidernes motivasjon og engasjement er ingen enkel lederoppgave. Ofte ser man at ulike medarbeidere agerer ulikt på tiltak som skal øke motivasjon og engasjement. Det er naturlig – vi mennesker er forskjellige også når det gjelder hva som motiverer oss. Så gitt at man som individer har samme forutsetningene for å gjennomføre arbeidsoppgavene så legger man forskjellig innsats i, og vekt på viktigheten av å nå målene. (Buch et al., 2016; Kaufmann & Kaufmann, 1996).

I følge teorien så handler motiverende ledelse om å sikre at alle medarbeiderne beveger seg i samme retning mot et felles mål (Buch et al., 2016; Kaufmann & Kaufmann, 1996). Det at man har systemer som virker, og som gjør at medarbeiderne får gjort jobben sin på en effektiv måte bidrar også sterkt til økt motivasjon på arbeidsplassen. Yukl (Yukl, 2013) hevder at motiverende ledelse og den enkelte leders lederstil har stor betydning for i hvilken grad man lykkes i å motivere medarbeidere til å bidra til at selskapet når sine strategiske mål.

Resultatene fra den empiriske undersøkelsen viser at det er motiverende å ha ledere som er i stand til å kommunisere ut en relevant og faktabasert endringshistorie. Klarer man å bygge en rød tråd gjennom budskapet slik at hver enkelt forstår hva endringen innebærer både for enheten og seg selv vil dette føre til et større engasjement og involvering i de nødvendige aktivitetene som skal bidra til måloppnåelse. Med referanse til kildesøk som ble gjennomført knyttet til måltavler i F&C-nettverket i kapittel 7.3.5.3 så er spørsmålet om man kan klare å få til denne viktige forankringen uten å ta MiS helt ned på operasjonelt- og individnivå også for F&C-nettverket?

Ved å implementere Lean filosofien vil man gå fra en tradisjonell lederstil basert på kommando og kontroll (transaksjonsledelse) til en støttende, coachende lederstil som er basert på tålmodighet, ydmykhet og respekt for sine medarbeidere (transformasjonsledelse). Resultatene fra undersøkelsen tyder også på at det er motiverende å ha ledere som praktiserer transformasjonsledelse. Et sitat fra en respondent kan underbygge denne påstanden;

*«filosofien, hvor lederne setter retning og hvor folkene får være med og prioritere og gjennomføre. Det motiverer meg»*

Disse lederne kjennetegnes ved å ha karisma, de gjør individualiserte vurderinger og stimulerer intellektet til sine medarbeidere. Dette vil igjen bidra til motiverte medarbeidere, og på denne måten vil en ny kultur formes av medarbeiderne selv i samhandling med ledelsen.

Selv om flere av intervjuobjektene i undersøkelsen trakk frem at man var dyktige til å motivere sine medarbeidere så er der indikasjoner som tyder på at man har vesentlige utfordringer knyttet til det

med motivasjon for endring. F&C-nettverket er preget av å ha vært i en endringssituasjon i flere år. Resultatene fra undersøkelsen tyder på at manglende kapasitet og umulige prioriteringer av oppgavene har ført til utfordringer med å mobilisere og motivere seg selv og sine medarbeidere til radikale endringer. Et sitat fra undersøkelsen kan underbygge denne påstanden;

*«jeg trodde at det å sette av tid til å møtes fysisk var motiverende. Men det er ikke motiverende i vårt team. Det er blitt sånn fordi vi har altfor mye å gjøre. Vi prioriterer bort ting som egentlig er veldig viktige»*

#### 7.3.6.5 Endringskapasitet og prioritering

Resultater fra den empiriske undersøkelsen viser at rammebetingelsene man jobber under i F&C-nettverket kan by på utfordringer knyttet til gjennomføringsevnen. Isolert sett så krever alle de fem initiativene i F&C-nettverket sin strategiske agenda ekstra kapasitet for å kunne gjennomføres. Det å implementere Lean er en utfordring som i seg selv er svært ressurskrevende.

I litteratur og forskning rundt endringsledelse og endringskapasitet vises det til viktigheten av å ha kapasitet i organisasjonen som kan håndtere en økt endringstakt, og da spesielt i selskaper som er avhengig av å endre seg for å tilpasse seg markedsendringer. Også i teorien rundt Lean filosofien rådes man til å ha endringskapasitet tilgjengelig i gjennomføringsfasen av endringsprosessen.

Selv om ikke alle enhetene i F&C-nettverket blir truffet likt av de fem strategiske tiltakene så krever forbedringsarbeidet både ny kompetanse og kapasitet til faktisk å gjennomføre endringer. Denne ekstra kapasiteten som må frigjøres for å drive det nødvendige forbedringsarbeidet har man ikke tilgjengelig. F&C-nettverket har allerede tatt ned kapasiteten som følge av et tidligere forbedringsinitiativ. Dette, i tillegg til manglende prioriteringer av tiltakene fra starten av kan ha bidratt til at man har å gjøre med en sliten organisasjon som ønsker å bidra til at selskapet når sine mål, men som ikke har den kapasiteten som er nødvendig for å lykkes. Man har ikke hatt tid til å jobbe med forbedringsinitiativer fordi det vil gå utover leveransen av daglige driftsaktiviteter. Dette er en ond sirkel fordi hvis man hadde hatt tid til å jobbe med forbedringsarbeidet basert på Lean verktøy og metoder så ville man sannsynligvis kunne redusert innsatsen ved å levere de daglige driftsaktivitetene. Ledere er dermed satt i en situasjon der man tilsynelatende må gjøre umulige prioriteringer mellom det å sette ressurser på forbedringstiltak for å sikre sitt bidrag til måloppnåelse, eller å bruke ressursene på kritiske leveranser.

På den andre siden kan man stille seg spørsmålet om ledere er istand til å prioritere oppgavene i egen enhet slik at de tilgjengelige ressursene blir benyttet der de gir mest verdi for selskapet. Dette har også med kultur å gjøre, og det refereres til tidligere drøfting knyttet kultur bygging. Det oppleves



som krevende å måtte prioritere knappe ressurser siden man historisk sett er vant med å ha ressurser tilgjengelig til det man måtte ønske.

Det kan hevdes at den viktige forankringen av Lean prinsippene, -verktøy og -metoder som man akkurat nå gjennomfører i F&C-nettverket blir skadelidende på grunn av denne utfordringen. Observasjoner gjort internt i enheter som akkurat nå er i oppstartsfasen av den initielle opplæringen bekrefter at man nedprioriterer forbedringsarbeid til fordel for kritiske leveranser fordi det er for mye aktiviteter som foregår samtidig. Konsekvensen kan være at den initielle implementeringen av Lean vil ta lenger tid enn planlagt, og det kan også føre til utfordringer med det å lykkes med implementeringen av Lean i fortsettelsen. I denne situasjonen er muligens tålmodighet, og det å ta seg tid til å markere de små fremskrittene en god egenskap å ha med seg.

Resultatene fra den empiriske undersøkelsen indikerer en skuffelse over at F&C-nettverket ikke har vært istand til å ta innover seg læring fra tidligere endringsprosesser der man også har tatt ned kapasiteten lenge før man har sett resultatene av endringsprosessen.

Selskapet, og F&C-nettverket spesifikt er i en situasjon der man har multiple endringer og modellen til Meyer et al. som ble beskrevet tidligere i studien avspeiler utfordringene man står overfor. CFO i selskapet har ikke før inntil nylig satt opp en prioritert oversikt over de fem forbedringstiltakene. En manglende prioritering av forbedringstiltakene fra ledelsens side har ført til at organisasjonen har lagt opp til å gjennomføre alle tiltakene på likt med de utfordringene dette har resultert i.

Spørsmålet er om organisasjonen evner å gjennomføre de endringene som tiltakene i den strategiske agendaen genererer, samtidig som man har fokus på å opprettholde den daglige driften. Man har allerede antydnet at det kan bli en utfordring. Ifølge Meyer et al. så er dette avhengig av hvordan ledelsen mobiliserer til og leder selve endringsprosessen. En dyktig ledelse vil tilpasse endringsprosessen til den rette konteksten og til den forventede responsen fra sine medarbeidere. Gitt at F&C-nettverket har vært gjennom endringsprosesser tidligere, og det at man nylig har tilpasset organisasjonen basert et nylig gjennomført forbedringsinitiativ, så kan det være grunnlag for å påpeke at ledelsen burde visst at organisasjonen var sliten og ville ha behov for støtte i form av endringskapasitet i gjennomføringen av forbedringstiltakene. Hvordan medarbeidere reagerer er avhengig av om man faktisk har kapasitet til å ta innover seg konsekvensen av endringene. I en organisasjon som er sliten etter gjentatte forbedringsrunder så kan det være krevende å bidra til, og iverksette endringer som vil kreve at man må tilegne seg av ny kompetanse eller bruke tid på forbedringsarbeidet.

I noen tilfeller er det slik at medarbeiderne er med å påvirke hvordan endringsprosessen organiseres, og den etterfølgende responsen fra ledelsen vil i sin tur igjen påvirke medarbeiderne sin respons til endring. Det er når man beveger seg ned på individnivå at man kan bidra til å utvikle sin individuelle kapabilitet for å håndtere endringer som igjen vil være med å utvikle organisasjonens endringskapasitet. Det er lite som tilsier at man har forutsetninger for å utvikle endringskapasitet med individuelle støtte fra medarbeidere som allerede har utfordringer knyttet til det å faktisk levere på ordinære driftsoppgaver. Ledelsen må derfor sikre endringskapasitet på andre måter.

Ifølge Meyer et al. så har man tre kategorier av tiltak som ledelsen kan foreta seg;

1. Frigjøre kapasitet i ulike deler av organisasjonen.

Denne kategorien innebærer det å allokere ressurser til forbedringsarbeidet, prioritering og sanering av oppgaver og selektiv inkludering. Disse tiltakene virker enten ved å redusere ikke verdiskapende aktiviteter og dermed begrense tidsbruken eller det letter på trykket i forhold til den daglige driften ved at man slutter å gjøre



ting. F&C-nettverket har allokert Lean coacher som skal fungere som endringskapasitet i den forstand at de skal bidra til at implementeringen gjennomføres slik at det er mulig for ledelsen selv å drive videre forbedringsarbeidet når treningsprogrammet er gjennomført. Dette kan tolkes som endringskapasitet men vil ikke bidra til at de enkelte enhetene i organisasjonen vil ha et lettere trykk på leveransene generelt sett. I tillegg så er det dedikert Lean eksperter i enhetene som skal støtte ledelsen i det videre forbedringsarbeidet. Disse skal i utgangspunktet være fristilt fra sine ordinære driftsoppgaver for å bruke tiden på å sikre en vellykket Lean implementering. Kildregranskning internt i selskapet viser at det er et fåtall av eksperter som er fristilt fra sine ordinære stillinger. Ekspertene påtar seg dermed denne rollen i tillegg til sine ordinære oppgaver. Det er derfor i noen tilfeller stor risiko for at ekspertene påtar seg merarbeid som går utover det å ha en fulltidsjobb.

2. Det å midlertidig øke ressursene i implementeringsfasen av store endringsprosesser er et annet tiltak som kan ha stor effekt. I dette legges det helt konkret at man tillater overkapasitet i en tidsperiode, eller det at man tilfører nye ressurser til organisasjonen. Erfaringer viser at det er svært krevende å gjennomføre endringsprosesser uten å få tilført nødvendig endringskapasitet. Dette viser også resultatene fra den empiriske undersøkelsen. Det at man inntil nå ikke har åpnet opp for det å øke ressursene i enheter som er under sterkt arbeidspress har bidratt til at

forbedringsarbeidet har skjedd på bekostning av leveranse av ordinære driftsaktiviteter eller at man har fått dårlig kvalitet på endringene som gjennomføres.

3. Det å utvikle endringsressurser kan foregå på flere måter. Det kan skje ved at ledere utvikler endringskompetanse via egne erfaringer med endringsprosesser. Videre kan det skje ved at organisasjoner har bygd opp endringskompetanse lokalt hos egne ledere og medarbeidere. Disse vil være svært nyttige ressurser som det er mulig å mobilisere når man skal gjennom en endringsprosess. Til sist så kan man utvikle endringskompetanse ved å ha strukturer og rutiner som man bruker gjentatte ganger i forbindelse med endringsprosesser. Det er ikke kjent om man har spesifikt lagt til rette for det å utvikle endringsressurser, men gitt situasjonen F&C-nettverket er i, med gjentatte endringsprosesser de siste årene så må man anta at både ledere og medarbeidere har utviklet individuell endringskompetanse som man kan dra nytte av i fremtidige endringsprosesser.

I en Lean implementering har man å gjøre med det å etablere en kultur for kontinuerlig forbedring. Det betyr at endringer blir en del av hverdagen og man må håndtere endringer løpende. Det er derfor essensielt at man etablerer vedvarende endringskapasitet som kan bidra til den kontinuerlige forbedringen i selskapet.

#### *7.3.6.6 Delkonklusjon – forskningsspørsmål 2*

Forskningsspørsmålet som ble stilt i denne delen av studien var hvorvidt F&C-nettverket i Equinor har de forutsetningene som bør ligge til grunn for å lykkes. Å lykkes, menes det at selskapet lykkes med å implementere Lean filosofien slik at dette kan bidra til å realisere F&C nettverket sine strategiske tiltak ved hjelp av Ambisjon til Handling og MiS.

For å svare på forskningsspørsmålet så ble diskusjonen knyttet opp mot suksessfaktorer som kjennetegner vellykkede implementeringer av Lean i tillegg til kriterier som intervjuobjektene internt i selskapet anså som viktige faktorer for å lykkes med å gjennomføre F&C-nettverket sine strategiske tiltak. Disse er kategorisert på følgende måte; 1) lederskap, forankring og eierskap, 2) kultur bygging, 3) kommunikasjon og involvering, 4) motivasjon og 5) endringskapasitet og prioritering.

#### *Lederskap, forankring og eierskap*

Det mest essensielle i gjennomføringen av en endringsprosess er toppledelsen sin evne til å sette retning slik at organisasjonen er istand til å knytte sitt forbedringsarbeid opp mot målsetningen. Det å gå foran, vise vei og demonstrere ved handling at en endring også betyr noe i de øverste ledersjiktene er svært viktig for å lykkes. For å lykkes med å implementere Lean filosofien slik at dette kan bidra til å realisere F&C nettverket sine strategiske tiltak ved hjelp av Ambisjon til Handling og MiS, så er

det viktig at man så raskt som mulig tar tak i og gjør noe med den tilsynelatende manglende forankring i de øvre ledersjiktene i selskapet.

### Kultur bygging

Ambisjon til Handling, støttet opp ved bruken av MiS og P@S-verktøyet har et potensiale til å bli et verdiskapende, helhetlig og effektivt rammeverk for prestasjonsledelse. Hvis man evner å integrere Lean ledelsesfilosofi vil dette også bidra til å tydeliggjøre sammenhengen mellom strategiske mål og det man faktisk jobber med helt ned på individnivå. Man kan dermed oppnå at bruken av Ambisjon til Handling kombinert med en Lean Ledelsesfilosofi vil bidra som en kultur bygger for kontinuerlig forbedring i selskapet.

I selskapet har man hatt en kultur som er basert på å alltid har tilgjengelige ressurser til å kunne gjennomføre de aktivitetene man måtte ønske. Nå er man nødt til å ta innover seg det store bildet og rammebetingelsene selskapet jobber under. Dette krever at F&C-nettverket, på lik linje med resten av organisasjonen må forholde seg til en ny og enda tøffere hverdag enn tidligere og skape en kultur basert på et kontinuerlig fokus på forbedring og effektivisering.

F&C-nettverket må ta inn over seg læringen fra de Lean implementeringsløpene som allerede er gjennomført i selskapet, og erfaringer fra suksessfulle implementeringer eksternt. Erfaringen viser at det er viktig å starte byggingen av en Lean forbedringskultur så tidlig som mulig i implementeringsløpet. Dette betyr i praksis at man må så raskt som mulig starte å fokusere på utvikle- og modnefasen som skal bidra til å sikre en Lean kultur i fremtiden.

### Kommunikasjon, involvering og motivasjon

Mye tyder på at man har en mellomledelse som har alle forutsetninger for å oversette budskapet til hva det betyr for enhet og hver enkelt medarbeider. Så hvis budskapet knyttet til hva Lean virkelig betyr for selskapet blir tydeliggjort på toppledernivå så ligger forholdene til rette for at budskapet blir oversatt videre nedover i organisasjonen på en god måte. Det at selskapet har et godt tilrettelagt rammeverk for prestasjonsledelse vil bidra positivt til forankring og strategirealisering fra toppen av organisasjonen og helt ned på individnivå, også for stabsenheter som F&C-nettverket er en del av.

For å sikre motivasjon og engasjement må man bygge en faktabasert endringshistorie med en rød tråd som medarbeiderne kjenner seg igjen i. Det gjøres best ved aktiv deltakelse fra medarbeiderne slik at oversettelsen av de strategiske tiltakene blir forankret på en god måte. Det vil på den måten bli tydeliggjort hvor i de strategiske tiltakene hver enkelt medarbeider kan finne igjen sine egne bidrag til måloppnåelse.

## Endringskapasitet og prioritering

Manglene kapasitet og en opplevelse av å måtte gjøre umulige prioriteringer av oppgavene har ført til utfordringer med å motivere ledere og medarbeidere til radikale endringer. Manglende endringskapasitet er en stor utfordring knyttet til gjennomføringsevnen i organisasjonen. Forbedringsarbeidet krever både ny kompetanse og kapasitet til faktisk å gjennomføre endringer, og den ekstra kapasiteten som må frigjøres har man tilsynelatende ikke tilgjengelig. For å tilpasse seg en ny hverdag er ledere og medarbeidere nødt til å prioritere hverdagen sin på en mye tøffere måte enn tidligere. Ledere må lære seg å nedprioritere aktiviteter som tilsynelatende ikke er verdiskapende. Her spiller Lean verktøykasse og -metoder en viktig rolle. Det å ta i bruk relevante verktøy og metoder slik at man er istand til å identifisere ikke-verdiskapende aktiviteter vil være til stor hjelp i prioriteringsarbeidet.

Det er allikevel slik at F&C organisasjonen har gjennomgått flere runder med forbedringstiltak, og man burde visst at organisasjonen var sliten og derfor lagt til rette for endringskapasitet på et tidligere tidspunkt. Det er derfor essensielt at man nå etablerer vedvarende endringskapasitet som kan bidra til den kontinuerlige forbedringen i selskapet.

Det at F&C-nettverket sin strategiske agenda ikke har vært gjenstand for en prioritering før inntil nylig, har også hatt negative konsekvenser. Det har gjort gjennomføringen svært krevende for organisasjonen i og med at man har gjort forsøk på å tilfredsstille både kravet til deltakelse i de enkelte tiltakene og kravet til det å levere ordinære driftsaktiviteter samtidig som at man har redusert kapasitet i organisasjonen.

Konklusjonen er at per i dag så mangler man viktige forutsetninger som må ligge til grunn for suksess. Det er svært viktig at man nå tar tak i de utfordringene som er identifisert, og legger forholdene til rette for et vellykket forbedringsarbeid. Ved å legge forholdene bedre til rette for gjennomføringen av forbedringsarbeidet vil dette føre til en større sannsynlighet for å realisere F&C nettverket sine strategiske tiltak som igjen skal bidra til at selskapet når sine strategiske mål.

### 7.3.7 Hvordan kan Lean forsterke utøvelsen av selskapets lederskapsprinsipper?

#### 7.3.7.1 Lederskapsprinsippene i Equinor



Figur 41 Equinor ASA 2017; Lederskapsprinsippene

Selskapet har lederskapsprinsipper som er forankret i Equinorboken og det er forventet at lederne er rollemodeller for selskapets verdier. Dette betyr å alltid sette de ansattes sikkerhet fremst, forstå risiko og opptre med integritet og en høy etisk standard i alt de gjør. Ledere tar fullt ansvar for sine resultater, og arbeider sammen

som ett Equinor (StatoilASA, 2017). Lederskap i selskapet handler om å etterleve selskapets lederskapsprinsipper som skal guide og inspirere til det å; Forme fremtiden, Gi medarbeidere ansvar og Levere resultater.

Det var interessant å se resultatene som kom frem i løpet av den empiriske undersøkelsen knyttet til lederskap. Undersøkelsen viste at der er mye kunnskap om hva Lean lederskap innebærer og derfor svært interessant å høre om hvorvidt intervjuobjektene trodde at lederskapsprinsippene måtte endres i en Lean kontekst. Dette er ett av sitatene fra undersøkelsen;

*«lederskapsprinsippene i dag er ikke så forskjellig fra Lean lederskap. Lean forsterker og sette inn i nytt perspektiv»*

Resultatene viser at lederskapsprinsippene er robuste og at en Lean ledelseskultur vil ha en positiv påvirkning på lederskapsprinsippene. Utøvelsen av lederskapsprinsippene vil bli annerledes. Dette bekrefter også forskning som fremhever at det kreves et annet lederskap enn tradisjonelt lederskap når man implementerer Lean i en organisasjon (Dombrowski & Mielke, 2014).

#### 7.3.7.2 Utøvelsen av lederskapsprinsippene i en Lean kontekst

Ledere i en Lean kontekst er tålmodige, ydmyke og via en coachende lederstil opptatt av å oppmuntre og utvikle medarbeidernes kunnskap for på den måten å skape gode resultater for selskapet. Dette er prinsipper som stemmer godt overens med selskapets lederskapsprinsipper. Resultatene fra den empiriske undersøkelsen viser at man er klar til å endre måten man utøver lederskapet sitt i dag. Dette kan underbygges med disse sitatene;

*«jeg må involvere meg mere enn noen gang før med folkene mine»*

*«det som er viktig er å tenke på hvordan du som leder støtter organisasjonen. Stiller de rette spørsmålene for å støtte. Slippe teamene til, slippe kontrollen, stole på ideene som kommer opp»*

I tabellen nedenfor er selskapets lederskapsprinsipper sammenstilt med en tolkning over hvordan disse kan se ut i en Lean kontekst. En grunnleggende forutsetning er at ledere opptrer som rollemodeller, at de forstår hva Lean innebærer og at de gjennomfører det man sier.

Liderskapsprinsippene i Equinor	Liderskapsprinsippene i Equinor i en Lean kontekst
<p><b>Forme fremtiden</b> – ledere i Equinor har en langsiktig og strategisk tenkning. De har en ekstern orientering og bygger nettverk både internt i selskapet og eksternt. Ledere ser etter, og gjennomfører forbedringer i egen drift og griper mulighetene når de oppstår. Knyttet til endringsledelse så forventes det at ledere får medarbeiderne sine med seg, oversetter endringsagendaen til hva det betyr for eget ansvarsområde og gjennomfører.</p>	<p>Det å <b>Forme fremtiden</b> i en Lean kontekst betyr å legge til rette for en kontinuerlig tenkning rundt forbedringer. Fokuset på å drive forbedringsarbeid der det betyr mest for verdiskapningen i selskapet blir svært viktig. Man sikrer at alle medarbeidere forstår tenkningen rundt kontinuerlig forbedring og legger til rette for at alle kan delta i forbedringsarbeidet. Ledere er ubetinget og genuint opptatt av å se etter og gjøre små forbedringer til enhver tid og er nysgjerrig på å finne rotårsakene til problemet slik at man kan fjerne barrierer hvis nødvendig. Ledere er opptatt av å forenkle og standardisere sine interne arbeidsprosesser og bidra til standardisering i verdikjedeperspektivet. Ledere driver kontinuerlig å utvikle sitt lederskap og seg selv og utfordrer sine medarbeidere til aktivt å drive egenutvikling – det er en forventning.</p>
<p><b>Gi medarbeidere ansvar</b> – det å sette og kommunisere ut en tydelig retning, å ha tillit til sine medarbeidere og levere og engasjere på tvers i organisasjonen. Ledere har en systematisk tilnærming til utvikling av sine medarbeidere og team. Ledere har en coachende lederstil og oppmuntrer og støtter individuell- og team utvikling. Ledere bidrar til å opprettholde en kultur for å drive talentutvikling i hele selskapet og jobber effektivt i samarbeid med kolleger, partnere og andre som det er viktige å samhandle med utenfor eget team.</p>	<p>I en Lean kontekst betyr det å <b>Gi medarbeidere ansvar</b> å sette retning ved å oversette den overordnede strategiske retningen til et omforent budskap som engasjerer og motiverer medarbeiderne til å bidra til måloppnåelse. Ledere gir sine medarbeidere et reelt mandat til å jobbe selvstendig og fokuserer på det som bidrar mest til verdiskapning ved å hjelpe til med prioritering av oppgavene. Ledere sikrer at alle medarbeidere vet hvilket bidrag man har inn mot måloppnåelsen. Ledere har en coachende lederstil for å utvikle sine medarbeidere slik at de har rammebetingelsene som skal til for å lykkes.</p>

<p><b>Leverer resultater</b> – ledere utgjør en forskjell, og skaper verdi for Equinor ved å vise sikkerhetslederskap og kommersielt instinkt. Ledere er ansvarlig for å oppnå resultater via sine team.</p>	<p>Kundefokuset og det å <b>Leverer resultater</b> er grunnleggende i en Lean ledelseskultur. Ledere legger til rette for at alle er istand til å levere ved å være hands-on og har dyp forståelse for driften og de operasjonelle aktivitetene som skjer i sitt eget ansvarsområde. Man baserer sine beslutninger på fakta ved å gå og se selv (gemba) før en tar en beslutning og er tilgjengelige for sine medarbeidere slik at de kan ta kontakt når det er nødvendig. Ledere i en Lean kontekst er like opptatt av sine interne samarbeidspartnere som de eksterne og sikrer at leveransene til disse kundene er basert på kundens behov. Ledere driver synlig lederskap ved å etablere visuelle tavler og iverksetter tiltak der det er nødvendig.</p>
--	--

De fem kjerneverdiene i Lean som kalles for «True North values» og er fundamentet i Lean lederskap. Disse beskriver hvordan Lean ledere skal tenke, føle og oppføre seg. Dyptgående kunnskap om, og etterlevelse av kjerneverdiene er kritiske for å ha suksess i Lean lederskap. Der er stor tillit til en Lean ledelseskultur i F&C-nettverket. Denne påstanden understøttes av den følgende beskrivelse av uttalelser fra den empiriske undersøkelsen og som er knyttet til de fem kjerneverdiene i Lean Lederskap «True North Values».

Spirit of Challenge – Undersøkelsen viser at man er opptatt av viktigheten med å ha ledere som er i stand til å sette en langsiktig visjon og som er tydelige i sin kommunikasjon ut i organisasjonen. Dette samsvarer godt med lederskapsprinsippene slik de er satt opp i dag. Forventningen knyttet til det å kontinuerlig utvikle både sitt eget lederskap og seg selv er et element som kan oppfattes som nytt i en Lean kontekst. Det samme gjelder det at hele organisasjonen regelmessig blir utfordret til kontinuerlig å utvikle seg selv og arbeidsprosessene.

Kaizen – problemløsning. Selskapet har alltid drevet forbedringsarbeid men det er nytt for selskapet å drive forbedringsarbeid på en så strukturert måte som Kaizen legger opp til.

Genchi Genbutsu – Synlig lederskap ved hjelp av Gemba; Det å gå til kilden for å finne fakta for å få en dypere forståelse av problemet før en tar beslutninger kan være en utfordring for mange ledere i selskapet. Det å få en forståelse for hensikten med en Gemba er viktig forutsetning for å lykkes.



Det stilles mye tydeligere forventinger til at ledere forstår faget og problemstillinger knyttet opp mot sitt ansvarsområde. Disse sitatene fra undersøkelsen kan underbygge denne påstanden;

*«etter Lean – forventningene til meg som leder er nå at du må kunne faget og ikke bare være leder. Ikke bare være i en strategiboble. Det er noe med det faget som du må sette deg mye mer inn i»*

*«man må skjønne hva man egentlig leder for noe. Prosessene, kravene, metodikkene, standardene. Vi må ha ledere som forstår prosessene og er strammere som rollemodeller og som kan coache»*

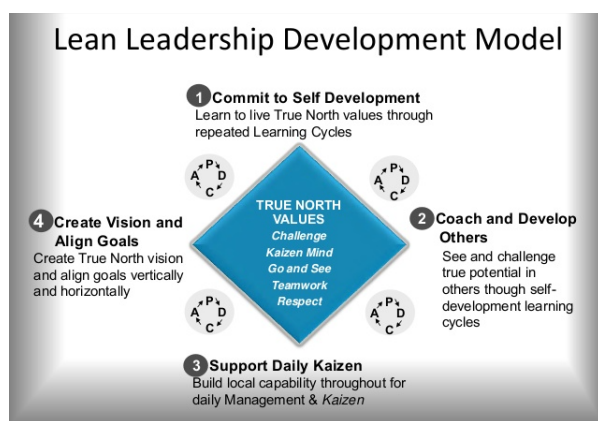
Det å bygge en felles forståelse for oppgaver som skal løses og legge til rette for måloppnåelse krever at man som leder har en grundig faglig forståelse. Dette vil også bidra til at man som leder er i stand til å gjøre de riktige prioriteringene når det er nødvendig.

Respekt – er en grunnleggende verdi i selskapet. Det at det er en tydelig uttalelse av hvilken betydning respekten for mennesket har i en Lean ledelseskultur kan ha en selvforsterkende effekt.

Teamwork – fokuset på den enkelte sin utvikling og team utvikling er en viktig faktor i lederskapsprinsippene slik de er i dag.

Til tross for at resultatene fra den empiriske undersøkelsen viser at det er stor tillit til en Lean ledelseskultur i F&C-nettverket og stor positivitet knyttet til likheten mellom de eksisterende lederskapsprinsippene og Lean ledelseskultur så er det verdt å påpeke at det er en lang vei å gå mot det å etterleve denne ledelsesfilosofien.

Dette synliggjør Fire-steps utviklingsyklusen i Diamant modellen til Liker et al. på en god måte;



**Steg 1** – ledere må forplikte seg til egenutvikling og til å lære seg å leve etter «True North values»

**Steg 2** – samtidig som man driver egenutvikling skal man utvikle sine medarbeidere

**Steg 3** – bygg lokal kompetanse i teamene for å drive kontinuerlig forbedring

**Steg 4** – utviklingen omfatter utvikling av en visjon

som skaper energi og entusiasme og forankring av mål vertikalt og horisontalt i organisasjonen ved hjelp av Hoshin Kanri.

For å støtte ledere i det å effektivt utvikle sitt Lean lederskap har (J.K. Liker, 2014) foreslått følgende fire forhold som bør legges til rette i en Lean implementering; 1) Ledere på alle nivåer gjennomfører

Gemba regelmessig for å observere medarbeidere og arbeidsprosesser med den hensikt å forstå eventuelle gap mot «True North», 2) Ledere på alle nivåer er eksperter på å forbedre sine arbeidsprosesser, 3) Det er tilrettelagt for treningsprogrammer for Ledere og 4) Ledere jobber bevisst med å lære seg Lean og praktisere med den hensikt å utvikle sitt eget lederskap slik at det passer inn i en kultur for kontinuerlig forbedring.

#### *7.3.7.3 Delkonklusjon – forskningsspørsmål 3*

Forskningsspørsmålet som ble stilt i denne delen av studien var hvordan Lean kan forsterke utøvelsen av selskapets lederskapsprinsipper. Det at det er stor tillit til en Lean ledelseskultur som sådan kan ha en forsterkende effekt på utøvelsen av lederskap generelt sett.

Prinsippene i en Lean ledelseskultur er mye de samme som i selskapets lederskapsprinsipper men utøvelsen av lederskapet vil være mye tydeligere. En Lean ledelseskultur fostrer ledere med et mye større fokus på å kontinuerlig drive frem forbedringsaktiviteter der det skaper mest verdi for selskapet. Ledere engasjerer medarbeiderne i teamet sitt i det å identifisere forbedringsmulighetene og lar dem utvikle effektive løsninger basert på den kunnskapen de har om problemstillingen. Det er mye å hente av effektivitet i verdikjedeperspektivet og i overgangene mellom de enkelte bidragsyterne i en verdikjedeprosess. Det å tenke forbedring i et verdikjedefokus er nytt og uvant for mange men resultater fra deler av selskapet som har jobbet med Lean lengst<sup>15</sup> viser svært positive resultater. Den strukturerte tilnærmingen til forbedringsarbeid og fokuset på kontinuerlig utvikling av arbeidsprosessene vil på sikt bidra til at man får en kultur for kontinuerlig forbedring.

Det at ledere gir et tydelig mandat til sine medarbeidere knyttet til det å jobbe selvstendig er både motiverende for den enkelte og det kan bidra til engasjement og bedre leveranser. Ledere må jobbe aktivt for å sikre at sine medarbeidere er omforent om hvilke mål enheten har og hvor den enkelte bidrar. Synlig lederskap ved hjelp av Gemba vil bidra til at ledere tar bedre beslutninger som er basert på forståelse av situasjonen

Man kan allikevel stille seg spørsmålet om alle ledere i selskapet ønsker Lean ledelseskulturen velkommen. Mange ledere har historisk sett, og på godt og vondt vært dem som har tatt ledelsen i det meste som foregår i enheten. Det er lederen som har hatt den rådgivende og besluttsende myndigheten, som er i tråd med et tradisjonelt lederskap basert på kommando og kontroll. Det er stor sannsynlighet for at noen ledere vil ha opplevelsen av å miste denne kontrollen i fremtiden, fordi man overlater mye av ansvaret for egen hverdag til medarbeiderne selv. Medarbeidere har medbestemmelse og bidrar til

---

<sup>15</sup> «Da vedlikeholdshjulet begynte å rulle på Sture & Kollsnes»

prioritering av de aktivitetene som skal gjennomføres i enheten. Det kan være en utfordring for noen å lære seg en coachende lederstil der tålmodighet og ydmykhet er fremtredende egenskaper.

Man vil i en Lean ledelseskultur være opptatt av å oppmuntre og utvikle medarbeidernes kunnskap for på den måten skape gode resultater for selskapet. Dette er en mye tydeligere forventning til både ledere og medarbeidere. Forventningen knyttet til det å kontinuerlig utvikle både seg selv som individ og sitt eget lederskap vil bidra til at man hele tiden strekker seg etter den beste utgaven av seg selv.

#### 7.4 Resultatene relevans

For å validere gyldigheten av resultatene som er kommet frem i studien så ble det gjort en respondentvalidering ved at studien ble oversendt til utvalgte respondenter som hadde deltatt i intervjurunden. Man ble bedt om å svare på ett spørsmål; *«Er det mulig å kjenne seg igjen i konklusjonen knyttet til de tre forskningsspørsmålene, som er basert på tolkningen av de empiriske dataene, kildegransking av sekundærdata og tolkning av observasjoner internt i selskapet»*. Resultatene fra denne respondentvalideringen viser at der er evidens i resultatene som er kommet frem i studien.

I tillegg, så ble det det gjort en vurdering opp mot to undersøkelser som er gjort internt i selskapet. Den ene undersøkelsen ble gjennomført av CFO-staben og var knyttet til evaluering av ny styringsmodell som var resultatet av ECC<sup>16</sup> initiativet. Den andre undersøkelsen ble gjennomført av LCE og er en rot-årsaksanalyse knyttet til organisasjonens evne til å bevare en bærekraftig utvikling av Lean i fremtiden. Ingen av undersøkelsene er direkte sammenlignbare, noe som er en svakhet i grunnlaget for evidens, men begge undersøkelsene har resultater som kan tolkes som sammenfallende med denne studiens resultater.

## 8 KONKLUSJON

Innledningsvis i denne studien ble det redegjort for de underliggende årsakene til at olje- og gassindustrien har vært gjennom markante endringer i markedssituasjonen. Som følge av de betydelige endringene i markedet ble inntjeningen i selskapene i industrien kraftig redusert. Det ble gjennomført tunge endringsprosesser som hadde konsekvenser for alle aktørene i industrien.

Equinor har de siste årene foretatt strategiske tiltak for å tilpasse seg de nye markedsforskningene og sikre en bærekraftig utvikling for fremtiden. Dette har medført endringer i måten selskapet er satt opp på og hvordan man jobber internt. Det vil ikke være behov for å produsere like mye olje og gass i et lavkarbon samfunn og dette innebærer en endring i selskapets forutsetninger for inntjening i

---

<sup>16</sup> Finance & Control Efficiency, Competitiveness and Cost project (ECC)

fremtiden. Nye Energiløsninger (NES) ble opprettet med hensikt å sikre konsernets ambisjon om i fremtiden å gradvis supplere olje- og gassporteføljen med lønnsom fornybar energi og andre lavkarbonløsninger. Selskapet har store ambisjoner knyttet til det å utvikle denne delen av virksomheten (EquinorASA, 2018b) men regnes i dag for å være aktiviteter med lav inntjening og lav risiko for selskapet. Man anser at virksomheten knyttet til nye energiløsninger på sikt vil ha muligheter til gode resultater.

I denne konteksten er det helt nødvendig for selskapet å fortsette arbeidet med å gjennomføre de strategiske tiltakene som er initiert for å sikre verdiskapning og en bærekraftig utvikling for fremtiden. F&C-nettverket må, på lik linje med resten av organisasjonen være istand til å tilpasse seg den nye hverdagen for på den måten å bidra til at selskapet når sine strategiske mål.

Hensikten med denne studien har vært å teste ut om det er mulig å gi uttrykk for hva som skal til for å lykkes med å oppnå en styrket strategirealisering ved hjelp av Lean, Ambisjon til Handling og MiS. Og gitt tilnærmingen selskapet har til forbedringsarbeidet i dag, om F&C-nettverket vil lykkes i implementeringen av sine strategiske tiltak. Lederskapsprinsippene som selskapet har i dag har også vært drøftet, da lederskap i en Lean kontekst er essensielt for å lykkes.

Problemstillingen i studien har derfor vært å se på sammenhengen mellom praksisen som Equinor bruker for å sikre strategirealisering og hvordan Lean filosofien kan påvirke og bidra til prestasjoner som bygger opp under selskapets strategi. Praksis i denne sammenhengen er Ambisjon til Handling som er rammeverket for prestasjonsledelse som selskapet bruker. MiS er verktøyet som brukes for å understøtte prinsippene i Ambisjon til Handling.

De følgende tre forskningsspørsmål som er utredet i studien har bidratt til at man har kommet til en større forståelse av problemstillingen slik at det har vært mulig å komme til en konklusjon.

1. hvordan kan Lean, Ambisjon til Handling og MiS bidra til en styrket strategirealisering?
2. har F&C-nettverket i Equinor forutsetningene som bør ligge til grunn for å lykkes?
3. hvordan kan Lean forsterke utøvelsen av selskapets lederskapsprinsipper?

Forskningen har hatt en eksplorerende og kvalitativ tilnærming. Innsamlingen av de empiriske dataene ble gjennomført ved å bruke semi-strukturerte intervjuer i én-til-én samtaler og ved å studere faktabaserte og relatert informasjon internt i selskapet. Det ble gjennomført totalt 12 intervjuer hovedsakelig av ledere knyttet til F&C-nettverket. Antall intervjuobjekter og det at primærdataene nesten utelukkende kommer fra F&C-nettverket kan ha hatt en innvirkning på resultater og funn i den empiriske undersøkelsen. For å teste ut om det var store avvik så ble denne studiens resultater

sammenlignet med to interne undersøkelser som nylig er gjennomført i hele organisasjonen. Resultatene kan tolkes som sammenfallende med denne studiens resultater.

### 8.1 Konklusjon på studiens problemstilling

Det man ønsker å oppnå er å drive strategirealisering og kontinuerlig forbedringsarbeid som en integrert del av den etablerte styringsmodellen i selskapet. Lean ledelseskultur passer godt sammen med det allerede etablerte rammeverket for prestasjonsledelse som Ambisjon til Handling representerer, og som støttes opp om ved bruken av verktøyene MiS og P@S. Det er på det rene at selskapet har alle forutsetningene som skal til for å legge forholdene til rette for en styrket strategirealisering.

Man har allerede begynt å se resultatene av at man ønsket å benytte muligheten for å styrke etterlevelsen av Ambisjon til Handling modellen når man skulle innføre den nye versjonen av MiS. Det vises igjen ved at man nå er bedre istand til å strukturere og systematisere informasjonen som ligger i MiS-verktøyet slik at det er mulig å etablere en rød tråd fra strategi til handling. Man må fortsette å jobbe ut mot den spisse enden i organisasjonen og på tvers imellom forretningsområdene for å sikre at man utnytter de mulighetene som finnes og at rammeverket brukes likt overalt. Ved å utvikle miljøer som baserer seg på å utveksle læring og beste praksis løsninger bidrar dette til en vesentlig styrking av rammeverket. Lean filosofien vil bidra til å ytterligere tydeliggjøre målbildet, som igjen vil føre til en mye større forståelse for selskapets strategiske retning helt ut i den spisse enden av organisasjonen. Dette vil bidra til å gradvis forsterke strategirealiseringen ytterligere.

Det mest essensielle i gjennomføringen av en endringsprosess er toppledelsen sin evne til å sette retning slik at organisasjonen er istand til å knytte sitt forbedringsarbeid opp mot målsetningen. Det å gå foran, vise vei og demonstrere ved handling at en endring også betyr noe i de øverste ledersjiktene er svært viktig for å lykkes. Det derfor viktig at man så raskt som mulig tar tak i, og gjør noe med den tilsynelatende manglende forankring i de øvre ledersjiktene i selskapet. I tillegg til det å ha et sterkt fokus på lederskap i en endringsprosess, er kultur bygging en viktig faktor for å sikre et vellykket resultat.

F&C-nettverket må på lik linje med resten av organisasjonen tilpasse seg de nye rammebetingelsene som selskapet jobber under. Hverdagen blir enda tøffere enn det den tidligere har vært og det krever et lederskap der man må gjøre tydelige prioriteringer for å sikre at man bruker de ressursene man har til rådighet der de skaper mest verdi. Det krever at ledere har en dyptgående kjennskap til og forståelse for selskapets strategi og F&C-nettverkets strategiske tiltak som skal bidra til at selskapet når sine mål. For å sikre at man får folkene med seg så kreves det et lederskap der man fokuserer på å bringe

forståelsen for den strategiske retningen og de tiltakene som skal sikre måloppnåelse helt ned på individnivå. Det er derfor svært viktig å bygge en faktabasert endringshistorie som medarbeiderne kjenner seg igjen i. En bevissthet rundt hvordan man som individ bidrar til måloppnåelse på et overordnet nivå vil øke motivasjon og engasjement knyttet til endringsagendaen.

Implementeringen av Lean i F&C-nettverket er nettopp startet. Man må ta inn over seg læringen fra de allerede gjennomførte Lean implementeringsløpene i andre deler av selskapet og erfaringer fra suksessfulle implementeringer eksternt, og så raskt som mulig starte å fokusere på utvikle- og modnefasen som skal bidra til å sikre en Lean kultur i fremtiden.

Manglende endringskapasitet er en stor utfordring knyttet til gjennomføringsevnen i organisasjonen. Forbedringsarbeidet krever både ny kompetanse og kapasitet til faktisk å gjennomføre endringer, og den ekstra kapasiteten som må frigjøres har man tilsynelatende ikke tilgjengelig. Konsekvensene blir at man får utfordringer med at man ikke klarer å gjennomføre de planlagte strategiske tiltakene så raskt som man i utgangspunktet hadde planlagt for. Ledere må lære seg å bli tøffere med å nedprioritere aktiviteter som tilsynelatende kan virke lite verdiskapende. Lean verktøykasse kan bidra til å få en grundigere forståelse for hvilke aktiviteter som er verdiskapende og hvilke aktiviteter som man nedprioritere eller slutte å gjøre fordi de ikke tilfører noe ekstra verdi.

I og med at F&C organisasjonen har gjennomgått flere runder med forbedringstiltak så burde man visst at organisasjonen var sliten og derfor lagt til rette for endringskapasitet på et tidligere tidspunkt. Det er derfor essensielt at man nå etablerer vedvarende endringskapasitet som kan bidra til den kontinuerlige forbedringen i selskapet.

Selv om ikke samtlige fem strategiske tiltak i F&C-nettverket sin strategiske agenda treffer alle enhetene så har man frem til nå hatt en manglende prioritering av tiltakene. Dette har hatt negative konsekvenser. Gjennomføringen har vært svært krevende for organisasjonen i og med at man har gjort forsøk på å tilfredsstille både kravet til deltakelse i de enkelte tiltakene og kravet til det å levere ordinære driftsaktiviteter samtidig som at man har redusert kapasitet i organisasjonen.

Ikke bare toppledelsens engasjement men lederskap generelt sett er en kritisk suksessfaktor for å lykkes. Selskapet har lederskapsprinsipper som har store likhetstrekk med det en Lean ledelseskultur står for, men et lederskap basert på «True North values» vil innebære at utøvelsen av lederskap i selskapet blir annerledes. Selv om det er store likhetstrekk mellom lederskapsprinsippene og en Lean ledelseskultur så er det riktig å påpeke at man har en lang vei å gå for å kunne si at man har en ledelse på alle nivåer i selskapet som er basert på en Lean ledelseskultur. I motsetning til tradisjonelt

lederskap der man ofte ser at ledere blir valgt ut på grunn av sin utålmodighet og evne til å oppnå raske resultater. Så er ledere i en Lean kontekst tålmodige, ydmyke og via en coachende lederstil, opptatt av å oppmuntre og utvikle medarbeidernes kunnskap for på den måten skape gode resultater for selskapet. Det er verdt å påpeke at for noen ledere kan denne endringen i lederstil oppleves som en utfordring.

Avslutningsvis så adresseres, uten videre utredning noen dilemmaer som har kommet frem i løpet av gjennomføringen av studien og som man bør ha med seg i det videre forbedringsarbeidet;

- Organisasjonens evne til å gjennomføre de endringene som tiltakene i den strategiske agendaen genererer, samtidig som man har fokus på å opprettholde den daglige driften.
- Nedprioritering av forbedringsarbeidet til fordel for kritiske leveranser fordi det er for mye aktiviteter som foregår samtidig
- Gå for raskt frem med forbedringsaktiviteter fremfor en grundig forberedelse med risiko for å ligge etter

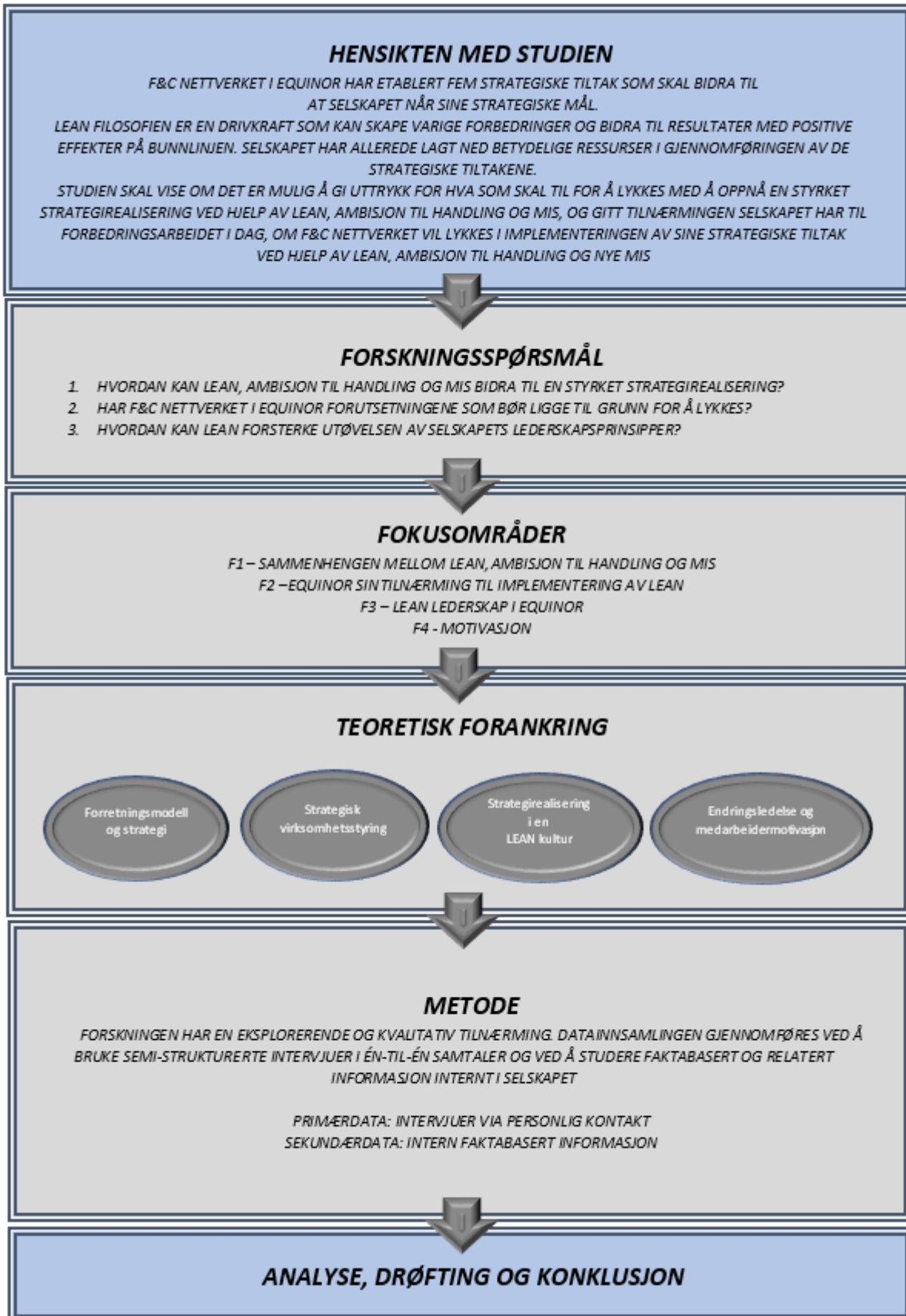
Det er mye som tyder på at man vil lykkes med det forbedringsarbeidet som foregår i selskapet. Man ser allerede nå positive resultater knyttet til en styrket strategirealisering. Det mangler imidlertid noen viktige forutsetninger som må ligge til grunn for en vellykket forbedringsprosess. Det svært viktig at man tar tak i de utfordringene som er identifisert, og legger forholdene til rette for en vellykket implementering av Lean, som skal bidra til en styrket strategirealisering ved hjelp av Ambisjon til Handling og MiS.

Strategiske risikoer oppstår som en konsekvens av at man tar strategiske valg. De karakteriseres ved at oppsidepotensialet er den ekstra avkastningen man tror man oppnår ved å gjennomføre en vellykket implementering av de strategiske tiltakene. Så målet for F&C-nettverket må være å sette inn tiltak som skal sikre at selskapet faktisk sikrer seg den potensielle avkastningen samtidig som man har kostnadseffektive tiltak for å redusere nedsidepotensialet.

Siden denne studien omhandler F&C-nettverket i Equinor og intervjuobjektene som deltok i undersøkelsen stort sett var medarbeidere knyttet opp i F&C-nettverket er det viktig å presisere at resultatene knyttet til den empiriske undersøkelsen og konklusjonene er gjeldene for F&C-nettverket. Hvis det er relevant å teste ut om konklusjonene også gjelder for resten av selskapet er det nødvendig å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse i resten av selskapet.

## 9 VEDLEGG

### 9.1 Vedlegg 1 – Oppbygning av studien





## 9.2 Vedlegg 2 - 4P modellen – de 14 prinsippene i Lean ledelsesfilosofi

	<b>Langsiktig filosofi</b>
1	Baser dine ledelsesbeslutninger på en langsiktig filosofi, selv om det går på bekostning av kortsiktige finansielle mål
	<b>Riktige prosesser skaper riktige resultater (fjerne avfall – «Waste»)</b>
2	Skap kontinuerlig prosessflyt for å bringe problemene til overflaten
3	Bruk «pull» eller ordresystemer for å unngå overproduksjon
4	Jevn ut arbeidsbyrden. Arbeid som skilpadden og ikke som haren
5	Bygg en kultur der en stopper for å fikse problemer for å få kvaliteten riktig første gangen
6	Standardiserte oppgaver er fundamentet for kontinuerlig forbedringer og for å bemyndige de ansatte
7	Bruk visuell kontroll slik at ingen problemer er skult
8	Bruk bare pålitelige og gjennomtestede teknologier som tjener dine folk og prosesser
	<b>Utvikle ansatte og partnere</b>
9	Dyrk fram ledere som inngående forstår arbeidet, lever ut filosofien og lærer den til andre
10	Utvikle eksepsjonelle folk og team som bygger på selskapets filosofi
11	Respekter dine utvidede nettverk av partnere og leverandører ved å utfordre dem og hjelpe dem til å forbedre seg
	<b>Løs kontinuerlig grunnleggende problemer, slik at organisasjonens læring fremmes</b>
12	Gå å se selv for å forstå situasjonen inngående
13	Ta tid til beslutninger ved konsensus, gjennom grundig vurdering av alle muligheter, men implementer beslutningen raskt
14	Bli en lærende organisasjon gjennom uforsonlig refleksjon og kontinuerlig forbedring

### 9.3 Vedlegg 3 – Invitasjon til intervju

Jeg har de siste to årene jobbet med gjennomføringen av et Mastergradstudie på Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger (Executive-MBA). Jeg er nå i siste fase av studiet og jobber med Mastergradsavhandlingen med innleveringsfrist 25. mai i år.

#### BAKGRUNNSINFO:

Equinor har i løpet av de siste årene tilpasset sin strategiske retning basert på store endringer i industrien. Selskapet var tidlig ute med sitt endringsprogram og har i løpet av de siste årene gjennomgått endringer som omfattet interne omstruktureringer, endringer i arbeidsprosessene og forenkling i måten man jobber på. Samtidig som man har satt høye forventninger til at leverandørindustrien følger opp og tilpasser seg.

Selskapet er fortsatt i endring og har lyktes i å navigere seg gjennom siste års utfordringer og fremstår i dag sterkere enn noen gang før. Man har etablert en tydelig strategi med først og fremst fokus på sikkerhet og sikring av operasjonene som selskapet står ansvarlig for, langsiktig verdiskapning og et sterkt engasjement mot et lav-karbon samfunn i fremtiden.

F&C-nettverket har etablert sin strategiske agenda med fem forbedringsinitiativer som skal støtte opp om selskapets overordna strategi. Blant de fem tiltakene er Innføring av Lean filosofi og -arbeidsmetodikk og i forbindelse med et sterkere fokus på prestasjonsledelse; Implementere en ny versjon av MiS (Målstyring i Equinor).

#### PROBLEMSTILLING:

Det er interessant å se på sammenhengen mellom metodikken som F&C-nettverket i selskapet bruker for å sikre realisering av de strategiske tiltakene og hvordan en Lean filosofi og -kultur kan påvirke og bidra til prestasjoner som bygger opp om selskapets strategi. Vil man klare å oppnå de målene som er satt med den strategiske tilnærmingen som er valgt og hvilke konsekvenser får den valgte strategien for selskapets F&C-nettverk sin måte å drive prestasjonsledelse og økonomistyring.

#### INNSAMLING AV PRIMÆRDATA:

I forbindelse med analysedelen av studien så skal jeg gjennomføre en undersøkelse med intervjuer av personer som jeg mener kan kaste lys over problemstillingen som jeg har valgt og vil i den forbindelse invitere deg til et intervju.

Jeg vil fokusere spørsmålene mine rundt følgende fire temaer:

- Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til Handling og MiS
- Equinor sin tilnærming til implementering av Lean
- Lean lederskap i Equinor
- Motivasjon

Intervjuet vil foregå som et «en-til-en fokusintervju» på ca. 1 ½ time og der jeg bruker båndopptaker for å sikre at jeg får med meg alle fasettene i svarene fra respondentene. I forbindelse med bruken av informasjonen som jeg henter ut fra de enkelte intervjuene så vil alle respondentene bli anonymisert og informasjonen knyttet til det enkelte intervjuet vil bli behandlet konfidensielt.

Jeg håper at du kan være interessert i å bidra til gjennomføringen av min mastergradsavhandling ved å delta i intervjuet.

Vennlig hilsen

**Björg Amalie Sunde**

Lean Coach F&C Network  
Equinor ASA

Mobile: +47 95216731

Email: [btsu@Equinor.com](mailto:btsu@Equinor.com)

Visitor address: Forus Øst, Norway

Incorporation number: NO 923 609 016 MVA

[www.statoil.com](http://www.statoil.com)

Follow Equinor on: 

9.4 Vedlegg 4 – spørsmålsmatrise – intervjuer

<p><b>Basert på det teoretiske grunnlaget ønsker jeg å studere hvorvidt det er mulig å måle effekten av det forbedringsarbeidet som allerede er gjennomført i F&amp;C-nettverket i Statoil og om det er mulig å gi uttrykk for om F&amp;C-nettverket vil lykkes i implementeringen av sin strategiske agenda der implementeringen av Lean filosofi er sett på som en kritisk suksessfaktor</b></p>				
1	2	3	4	5
<p><b>1</b></p> <p>1.1 Hvilke organisasjonsstrukturer i Statoil og Lean CFO i Statoil har etablert en strategisk agenda med fem prioriterte tiltak som støtter opp om selskapets strategi, hvordan tenker du at den strategiske agendaen skal sikres gjennomført i hele organisasjonen?</p> <p>2.1 Hva mener du er den største forskjellen på tradisjonelt lederskap og Lean lederskap?</p> <p>2.2 Kan du si noe om hvordan dette vil påvirke eller har påvirket ditt eget lederskap?</p> <p>2.3 Synlig lederskap er en av forutsetningene for å lykkes med Lean i selskapet. Hva gjør din leder for å vise synlig Lean lederskap, og hva gjør du?</p> <p>2.4 Hvordan tror du Lean lederskap vil påvirke lederkrutningen i selskapet?</p> <p>2.5 Gitt det forbedringsarbeidet vi til nå har gjennomført i selskapet de siste to årene, hva er den største risikoen for ikke å lykkes?</p> <p>2.6 Hvordan tror du dette vil påvirke realiseringen av den strategiske agendaen?</p>	<p>3.1 Hva er din forståelse av fremgangsmåten som selskapet bruker til innføring av Lean filosofien i selskapet?</p> <p>3.2 Kan du si noe om hva du tenker om den planen som Statoil i dag har for implementering av Lean. Hvorfor vil selskapet lykkes med denne tilnærmingen?</p> <p>3.3 Hvis du ble bedt om å peke på noe som kunne vært gjort annerledes helt i fra starten av Lean implementeringen, hva ville du gjort annerledes?</p> <p>3.4 Kan du kort beskrive Statoil sin Lean modell?</p> <p>3.5 Når du første gangen ble introdusert til Statoil sin Lean modell, hva tenkte du da var den største utfordringen knyttet til gjennomføring?</p>	<p>4.1 Hva gjør selskapet og F&amp;C-nettverket for å motivere sine medarbeidere til å bidra til måloppnåelse knyttet til den strategiske agendaen?</p> <p>4.2 Hvordan motiverer du deg selv, dine medarbeidere og dine kollegaer til å gjøre endringer som bidrar til en Lean kultur i fremtiden?</p> <p>4.3 Kan du si noe om din motivasjon knyttet til å bidra til selskapets måloppnåelse knyttet til den strategiske agendaen?</p> <p>4.4 Kan du gi meg et eksempel på hva som ledet deg til den graden av motivasjon som du har i dag?</p> <p>4.5 CFO implementerte raskt effektene knyttet til ECC initiativet. Hvordan tror du dette har påvirket evnen og motivasjonen til å bidra til gjennomføring av F&amp;C sin strategiske agenda?</p>	<p>4</p> <p>4.1</p> <p>4.2</p> <p>4.3</p> <p>4.4</p> <p>4.5</p>	<p>5</p> <p>5.1</p> <p>5.2</p> <p>5.3</p> <p>5.4</p> <p>5.5</p>

9.5 Vedlegg 5 – Transkribering av intervjuer  
Lagret i egen PDF-fil av hensyn til konfidensialitet.

## 10 REFERANSER

- Andersson, G. (2017). Hoshin kanri - den ukjente stjernen i Lean universet. Retrieved from <https://blogg.hiof.no/lean/2017/01/13/hoshin-kanri-den-ukjente-stjernen-i-lean-universet/>
- André, J. M. (2013). Plan Do Stabilise Repeat: How to lead change successfully. *Management Services*, 57(1), 42-47.
- Arveson, P. (1998). The Deming Cycle. Retrieved from [www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Articles-Videos/The-Deming-Cycle](http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Articles-Videos/The-Deming-Cycle)
- Atkinson, P., & Nicholls, L. (2013). Demystifying "Lean Culture Change" and continuous improvement. *ProQuest*, 6.
- Barea, D., & Silverstone, Y. (2016). New rules for culture change. *Accenture Strategy*.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. *Thousand Oaks, Sage Publications*.
- BBRT. (2016). What is Beyond Budgeting. Retrieved from <https://bbrt.org/what-is-beyond-budgeting/>
- Beasley, M., Chen, A., Nunez, K., & Wright, L. (2006). WORKING Hand IN Hand: Balanced Scorecards AND Enterprise Risk Management. *Strategic Finance*, 87(9), 49-55.
- Bogsnes, B. (2012). Beyond Budgeting - en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk økonomi & finans*, 29(4), 3-14.
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing beyond budgeting : unlocking the performance potential* (2nd ed. ed.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27.
- Brotherton, B., & Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels Plc. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 113-135. doi:[https://doi.org/10.1016/0278-4319\(96\)00014-X](https://doi.org/10.1016/0278-4319(96)00014-X)
- Brovold, K. (2016). Digitalisering handler minst av alt om teknologi. Retrieved from <http://leanforumnorge.no/nyheter3/digitalisering-handler-minst-av-alt-om-teknologi>
- Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Latvia: Cappelen Damm AS.
- Chaplin, E., & Akao, Y. (2003). Translate Know-What Into Know-How. *Quality Progress*, 36(12), 56-61.
- Charan, R. C., Geoffrey. (1999). Why CEO's fail. *Fortune*.
- Daft, R. (2006). *Organization theory and design: Cengage learning*.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). Lean Leadership – 15 Rules for a Sustainable Lean Implementation. *Procedia CIRP*, 17, 565-570. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.146>
- EquinorASA. (2018a). Equinor. Et nytt navn for vårt neste kapittel. Retrieved from [https://www.equinor.com/no.html?utm\\_source=bing&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=NO\\_Search\\_Brand%20RLSA\\_Old&utm\\_term=statoil&utm\\_content=Brand](https://www.equinor.com/no.html?utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=NO_Search_Brand%20RLSA_Old&utm_term=statoil&utm_content=Brand)
- EquinorASA. (2018b). Spennende muligheter i fornybar energi. Retrieved from <https://www.equinor.com/no/hva-vi-gjoer/nye-energi-oesninger.html>
- EquinorASA. (2018c). Statoil skifter navn til Equinor [Press release]. Retrieved from <https://www.equinor.com/no/news/15mar2018-statoil.html>
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005). Implementation Research; A Synthesis of the Literature. *University of South Florida*.
- Hill, C. J., Gareth; Schilling, Melissa. (2016). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (12ed ed.): Cengage learning.
- Hoff, K. G., & Bragelien, I. (2016). *Strategisk økonomistyring* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.

- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*: Harvard Business Press.
- Iden, J., Farbu, A., & Serigstad, E. (2015). FET GRUNNMUR FOR MAGER PRODUKSJON: SUKSESSFAKTORER FOR IMPLEMENTERING AV LEAN. *Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT*, 23(1).
- ISO, I. O. f. S. (2018). ISO 31000 Risk management. Retrieved from <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100426.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy*. In.
- Jones, D. (2014). Staying relevant: Lean management in the digital age. Retrieved from <http://planet-lean.com/staying-relevant-lean-management-in-the-digital-age>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: a new framework: smart companies match their approach to the nature of the threats they face.(The Big Idea). *Harvard Business Review*, 90(6), 48.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. (includes related articles). *Harvard Business Review*, 70(1), 71.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. (includes related articles on establishing a balanced scorecard, on the impact of a balanced scorecard and a related interview with Larry D. Brady of FMC Corp.). *Harvard Business Review*, 71(5), 134. doi:10.1016/B978-0-7506-7009-8.50023-9
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*(1), 53-79.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kiechel, W. (1982). Corporate strategists under fire. *Fortune*, 106(13), 34-39.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way*. United States of America: McGraw-Hill.
- Liker, J. K. (2014). *Developing Lean Leaders at all levels*: Lean Leadership Institute Publications.
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2012). *The Toyota Way to Lean Leadership*. The United States of America: McGraw-Hill.
- Liker, J. K., & Franz, J. K. (2011). *The Toyota Way to Continuous Improvement*. the United States of America: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Liker, J. K., & Hoseus, M. (2008). *Toyota Culture - the heart and soul of the Toyota Way*. the United States of America: Mc Graw Hill.
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen.
- Meyer, C., & Stensaker, I. (2011). Endringskapasitet. *Fagbokforlaget, Oslo Google Scholar*.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. doi:10.1002/smj.4250060306
- Modig, N., & Åhlström, P. (2014). *Dette er lean: løsningen på effektivitetsparadokset*: Rheologica Publishing.
- Noreng, S.-R. (2002). Enterprise Risk Management. *Magma*, 1.
- OGCI. (2017). Catalyst for change - Collaborating to realize the energy transition. Retrieved from <http://www.oilandgasclimateinitiative.com/ogci-announces-three-investments-low-emissions-technologies-launches-third-annual-report/>

- Okur, A. (2015). Lean thinking is perfectly compatible with digitalization. Retrieved from <http://planet-lean.com/lean-thinking-is-perfectly-compatible-with-digitalization>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., & Sjøbu, A. (2015). *Business model generation : en håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Pezet, A. (2009). The history of the french tableau de bord (1885–1975): evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History*, 19(2), 103-125.  
doi:10.1080/09585200902969245
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?(management strategy). *Harvard Business Review*, 74(6), 61.
- Ramakrishnan, S. (2013). Vital missing link in organizational transformation. *Industrial Management*, 55(1), 8-9.
- Ramezan, M., Sanjaghi, M. E., & Baly, H. R. K. (2013). Organizational change capacity and organizational performance. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(3), 188-212. doi:10.1108/JKIC-07-2013-0012
- regjeringen.no. (2016, 29.12.2016). Parisavtalen - en ny global klimaavtale. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/internasjonale-klimaforhandlinger/innsiktsartikler-klimaforhandlinger/forhandlingene-om-ny-klimaavtale-i-paris/id2457656/>
- SNL. (Ed.) (2018a) Store norske leksikon. Store norske leksikon.
- SNL. (2018b). Ledelse. *Store norske leksikon*.
- SSB. (2016, 19.05.2017). Utslipp av klimagasser. Retrieved from <https://www.ssb.no/klimagassn>
- SSB. (2017a). Færre sysselsatte knyttet til petroleumsnæringen. Retrieved from <http://www.ssb.no/nasjonaltregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/faerre-sysselsatte-knyttet-til-petroleumsnaeringen>
- SSB. (2017b). Økonomiske analyser 3/2017. Retrieved from <http://www.ssb.no/nasjonaltregnskap-og-konjunkturer/oa/attachment/320993?ts=15e56a1b1d8>
- StatoilASA. (2017). *Statoilboken*. Copyright Statoil 2017 Retrieved from [www.statoilbook.com](http://www.statoilbook.com).
- Witcher, B., & Chau, V. (2007). Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Manag. Decis.*, 45(3), 518-538. doi:10.1108/00251740710745115
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996; 2003). *Lean thinking, 2nd Edition* (2nd ed.): Simon & Schuster, Inc.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*: Pearson Education India.