

Jørgen Sundfær Stubbe

«*Det er en overvekt av tid brukt på kontroll*» - En studie av
controllerrollen i byggebransjen.

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Elsa Solstad

Mai 2021

Jørgen Sundfær Stubbe

*«Det er en overvekt av tid brukt på kontroll
» - En studie av controllerrollen i
byggebransjen.*

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Elsa Solstad
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mitt toårig masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng i hovedprofilen økonomistyring.

I forbindelse med denne masteroppgaven er det mange som støttet og hjulpet meg som fortjener en takk. Jeg vil først takke informantene som har delt sine erfaringer, refleksjoner og kommet med gode innspill til masteroppgaven min. Jeg setter stor pris på deres engasjement, og at dere satte av tid til å delta i studien, til tross for en travel hverdag. Det har vært interessant å høre deres refleksjoner rundt controllerrollen. Jeg vil også takke familie, venner og samboer for god støtte og gode ord gjennom oppgaveskrivingen.

Arbeidet med masteroppgaven har vært både spennende, lærerikt og ikke minst krevende. I den anledning vil jeg takke min veileder Elsa Solstad for gode diskusjoner og fantastisk veiledning gjennom hele prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 27. mai 2021

Jørgen Sundfær Stubbe

Sammendrag

Litteraturen beskriver en utvikling innenfor controllerrollen, der rollen har gått fra å ha fokus på kontroll, overvåkning og finansiell styring, til å bli en intern konsulent som driver med rådgivende og strategiarbeid.

Det er gjennomført en del studier på controllerrollen, men litteraturen fremstår som splittet. Min studie har som formål å se på hva som kjennetegner controllerrollen i byggebransjen, samt hvordan drivere som digitalisering og avstand er med å påvirke rollen. Hensikten er å bidra med økt kunnskap om controllerrollen i byggebransjen. Med dette som bakgrunn har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

Hva kjennetegner controllerrollen i byggebransjen, og hvilken betydning har avstand til prosjekt og kommunikasjon via sosiale media for utøvelsen av rollen?

For å besvare denne problemstillingen har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie med en stor nasjonal aktør innenfor byggebransjen. Jeg har gjennomført dybdeintervju med to kontrollere, controllerleder og to prosjektledere.

Funnene viser at controllerrollen i byggebransjen kjennetegnes av et stort kontrollfokus, da controllerne bruker en betydelig del av tiden sin på å kontrollere prosjektøkonomi. Videre ser vi at geografisk avstand har liten betydning for hvordan organisasjonen jobber, men er med å påvirke relasjonen mellom de ansatte. Digitale verktøy har vært en løsning på en del av utfordringene knyttet til avstand. Innføringen av nye digitale kommunikasjons verktøy er noe som i senere tid har vært med å bevege controllerrollen i større grad mot å bli en intern konsulent, men det er fortsatt en overvekt av kontrollopgaver.

Mine funn viser at det ikke har skjedd noen stor utvikling eller modernisering av controllerrollen, controllerne bruker fortsatt mye av tiden sin på tradisjonelle controlleroppgaver. Selv om det ikke er store endringer, har det kommet inn noen nye oppgaver som tilhører den moderne controllerrollen, i tillegg til de oppgavene de allerede har. Det tradisjonelle oppgavene har ikke forsvunnet, men blitt effektivisert slik at controllerne også har tid til å drive med noe rådgiving og opplæring av andres økonomikompetansen i organisasjonen.

Abstract

The literature describes a development within the management accountant role, where the role has gone from having a control focus, monitoring and financial management, to becoming an internal consultant who conducts advisory and strategy work.

A number of studies have been carried out on the role of management accountant, but the literature appears to be divided. My study aims to look at what characterizes the management accountant role in the construction industry, as well as how drivers such as digitization and distance affect the role. The purpose is to contribute with increased knowledge about the management accountant in the construction industry. With this as a background, I have arrived at the following research question:

What characterizes the management accountant in the construction industry, and what significance does distance to project and communication via social media have for the exercise of the role?

To answer this problem, I have chosen to conduct a qualitative case study with a major national organization in the construction industry. I have conducted in-depth interviews with two management accountants, management accountant manager and two project managers.

The findings show that the controller role in the construction industry is characterized by a large control focus, as the management accountant spends a significant part of their time controlling project finances. Furthermore, we see that geographical distance has little significance for how the organization works but helps to influence the relationship between the employees. Digital tools have been a solution to some of the challenges associated with distance. The introduction of new digital communication tools is something that has recently helped to move the management accountants to a greater extent towards becoming an internal consultant, but there is still a predominance of control tasks.

My findings show that there has been no major development or modernization of the management accountant role, the management accountant still spend much of their time on traditional management accountant tasks. Although there are no major changes, there have been some new tasks that belong to the role of the modern management accountants, in addition to the tasks they already have. The traditional tasks have not disappeared but have been streamlined so that the management accountants also have time to provide some advice and training of others' financial competence in the organization.

Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	<i>I</i>
<i>Sammendrag</i>	<i>II</i>
<i>Abstract</i>	<i>III</i>
<i>Figuroversikt</i>	<i>VI</i>
<i>Tabelloversikt</i>	<i>VI</i>
1. Innledning	1
1.1 <i>Bakgrunn for valg tema</i>	1
1.2 <i>Formål og problemstilling</i>	2
1.3 <i>Oppgavens struktur</i>	3
2. Teoretisk rammeverk	5
2.1 <i>Controllerrollen</i>	5
2.2 <i>Eksisterende forskning på controllerrollen</i>	6
2.3 <i>Den tradisjonelle controllerrollen</i>	7
2.4 <i>Den moderne controllerrollen</i>	9
2.5 <i>Controllerens fire roller</i>	12
2.6 <i>Betingelsesteori</i>	13
2.6.1 <i>Digitalisering</i>	14
2.6.2 <i>Digitale verktøy</i>	16
2.6.3 <i>Avstand</i>	17
2.7 <i>Oppsummering av teoretisk rammeverk</i>	18
3.0 Metodisk tilnærming	19
3.1 <i>Vitenskapsteoretisk ståsted</i>	19
3.2 <i>Forskningsdesign</i>	20
3.3 <i>Forskningsmetode</i>	21
3.3.1 <i>Intervju</i>	22
3.3.2 <i>Dokumentstudier</i>	23
3.4 <i>Forskningsprosessen</i>	23
3.5 <i>Datanalyse</i>	25

3.6 Kvalitet i kvalitativ forskning	25
3.6.1 Reliabilitet	26
3.6.2 Validitet.....	27
3.6.3 Teoretisk generaliserbarhet.....	28
3.7 Etiske vurderinger	29
4.0 Casebeskrivelse.....	31
4.1 Casebedriften.....	31
4.2 Controllerteamet og prosjektgjennomføring.....	31
5. Empiriske funn	33
5.1 Controllerne	33
5.1.1 Ansvarsområder og arbeidsoppgaver	33
5.1.2 Arbeidsmetode	37
5.1.3 Pedagog	38
5.1.4 Ferdigheter	40
5.1.5 Digital kommunikasjon	41
5.1.6 Avstand	44
5.1.7 Fremtiden til controllerrollen	44
5.2 Prosjektlederne	45
5.2.1 Prosjektledernes syn på controllerrollen	46
5.2.2 Digital kommunikasjon	47
5.2.3 Avstand	50
5.2.4 Opplæring	50
5.3 Hovedfunn	52
6. Analyse og diskusjon	54
6.1 Det er en overvekt av tid brukt på kontroll	54
6.2 Digitalisering og digital kommunikasjon	57
6.3 Unngå at det blir en vi-og-dem-kultur	59
6.4 Systematisert økonomiopplæring kan føre til en endring i controllerrollen	61
7. Avslutning.....	63
7.1 Implikasjoner og forslag til videre forskning.....	64
7.1.1 Praktiske implikasjoner	64
7.1.2 Teoretiske implikasjoner.....	65

7.1.3 Forslag til videre forskning.....	66
Litteraturliste.....	68
Vedlegg	75
<i>Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring</i>	<i>75</i>
<i>Vedlegg 2: NSD-skjema.....</i>	<i>79</i>
<i>Vedlegg 3: Intervjuguide kontrollere og controllerleder</i>	<i>83</i>
<i>Vedlegg 4: Intervjuguide prosjektledere.....</i>	<i>86</i>

Figuroversikt

Figur 1: Controllerens fire roller (oversatt fra Olve, Lindvall og Nilsson, 2013, s. 642).....	12
Figur 2: Hvordan digital teknologi påvirker virksomheter (Andersen & Sannes, 2018).....	16
Figur 3 Kommunikasjonskjede prosjekt til økonomiavdeling.....	32

Tabelloversikt

Tabell 1: Intervjuoversikt.....	24
---------------------------------	----

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg tema

Johnson og Kaplan (1987) lanserte allerede i 1987 debatten om økonomistyringens tapte relevans, da de ga ut boken *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*. Her ble controllerne kritisert for å ikke produsere relevante styringsdata for ledernes beslutningstaking (Bjørnenak, 2010; Johnson & Kaplan, 1987). Controllerne ble også kritisert for ikke å tilpasse seg et næringsliv som er i stadig endring. Kort tid etter Johnson og Kaplan (1987) ga ut sin bok kom Hopwood (1990) med sitt syn på hvordan controllerrollen påvirkes av endringsprosesser i organisasjonen og samfunnet for øvrig. Hopwood (1990) mener samfunnet er i konstant endring, som påvirkes av teknologiske drivere, økt globalisering og konkurranse. Hopwood (1990) mener også at vi beveger oss bort fra den tradisjonelle forståelsen av økonomistyrings funksjon i organisasjonen. Ettersom organisasjoners betingelser endrer seg, skapes et behov for endring av økonomistyringen (Burns & Vaivio, 2001), og dermed også endringer for controllerrollen. I følge Burns og Vaivio (2001) har dette ført til et paradigmeskifte i økonomistyringen og controllerrollen. Dette paradigmeskiftet som Burns & Vaivo (2001) nevner er en endring i økonomistyringsverktøy, som gjør at controllerrollen gradvis beveger seg mot en rolle som en rådgivende forretningspartner eller en såkalt business controller (Berg, 2015).

Litteraturen beskriver at utviklingen av den tradisjonelle controllerrollen, som tidligere hadde fokus på overvåkning, kontroll og finansiell styring har utviklet seg til at controlleren har fått en proaktiv, strategiorientert og rådgivende rolle i organisasjonen (Berg, 2015; Burns & Vaivio, 2001; Lindvall, 2017). Selv om det er forsket mye på denne problemstillingen fremstår bilde av hvordan controllerrollen er som utydelig (Chenhall, 2003). For å lage et bedre bilde av controllerrollen trengs det studier som ser på hvordan controllerrollen har endret seg i takt med utviklingen ellers i samfunnet (Byrne & Pierce, 2007). Controllerrollen kan belyses ytterligere ved å se på hvilke drivere eller faktorer som påvirker controllerrollen.

Samfunnet er i dag under en enorm utvikling når det gjelder ny teknologi og digitalisering. Under nedstengingen av samfunnet på grunn av koronapandemien ble bedrifter nødt til å digitalisere arbeidsmetodene sine (Nag, 2020). Det var med på å akselerer den allerede hurtige teknologiske utviklingen ytterligere. At en stadig større andel av den tradisjonelle møtevirksomheten ble erstattet med digitale alternativ var en trend lenge før pandemien slo ut, men pandemien førte plutselig til at all kommunikasjon innad i organisasjoner ble flyttet til

digitale plattformer. Selv når pandemien er over, og vi returnerer til normalen vil koronakrisen trolig markere et skille der mange organisasjoner i større grad arbeider digitalt (Gaasemy, 2020). Innovasjon Norge hadde for 2019 en ramme på 7 milliarder i tilskuddsmidler for utvikling av IT-prosjekter i næringslivet. Denne ble i 2020 doblet til 14 milliarder som et resultat av et økt digitaliseringsbehov på grunn av koronakrisen (Sævold, 2020). Denne doblingen av tilskuddet synliggjør hvor stort digitaliseringshopp vi har hatt i samfunnet som følge av pandemien.

Otley (1999) trekker frem hvordan endringer i de eksterne omgivelsene kan påvirke økonomistyringen i organisasjoner. Nye digitale løsninger endrer måten bedrifter praktiserer økonomistyring på. En av de største utfordringene bedrifter har i dag er hvordan de skal forholde seg til digitalisering. Endringer i samfunnet fører til en utvikling av økonomistyringen, som igjen fører til en endring i controllerrollen (Burns & Vaivio, 2001). Det paradigmeskiftet som har skjedd innenfor økonomistyringen innebærer at controlleren har fått en rolle som en rådgivende forretningspartner (Burns & Vaivio, 2001).

Litteraturen fremstiller ofte controllerrollen fra to ytterpunkter, enten fra det tradisjonell eller moderne synet på rollen (Berg, 2015; Burns & Vaivio, 2001). Det nevnes også en hybrid som omfatter elementer fra begge sidene (Byrne & Pierce, 2007). Berg (2015) sier at fokuset på controllerrollen og dens utvikling har økt de siste årene. Det er også i denne perioden skrevet flere masteroppgaver om controllerrollens utvikling innenfor både private og offentlig virksomheter. Jeg ønsker derimot å se på hva som kjennetegner controllerrollen i byggebransjen, og hvordan controllerrollen utøves i en bransje dominert av teknologer. Ut ifra forskningen jeg har funnet er controllerrollen i byggebransjen lite studert. Det er heller ikke gjennomført mye forskning hvordan geografisk avstand mellom controller og de som kontrolleres påvirker rollen.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne studien er å bidra til den eksisterende litteraturen som tar for seg controllerrollen gjennom å studere hvordan kontrollere i byggebransjen opplever sin rolle, samt hvordan deres arbeidsoppgaver blir påvirket av fysisk avstand til organisasjonens prosjekter og digital kommunikasjon. Ifølge litteraturen har det skjedd en utvikling for kontrollere, de har gått fra en mer tradisjonell rolle med fokus på kontroll og overvåking til en moderne rolle som også inkluderer rådgivning og strategiorienterte oppgaver (Berg, 2015; Lindvall, 2017). Jeg

ønsker å undersøke om denne utviklingen også gjelder for kontrollere som primært kommuniserer med andre innenfor organisasjonen via sosiale media. Solstad og Pettersen (2020) tar for seg hvordan ledelse gjennom sosiale media ofte ender opp med å bli informasjonsoverføring. Gjelder dette også for kontrollere som primært kommuniserer med andre i organisasjonen over sosiale media som følge av geografisk avstand? Fører økt bruk av digital kommunikasjon til at kontrollere ender opp med å drive informasjonsoverføring fra den operative kjernen til ledelsen, og hvordan påvirker det arbeidsoppgavene til kontrolleren (Lindvall, 2017).

Studien har som hensikt å kartlegge hvordan økende digitalisering og fysisk avstand mellom controller og prosjekt påvirker rollen til kontrolleren innenfor byggebransjen. For å få en bredere forståelse av controllerrollen i byggebransjen vil jeg, i tillegg til å intervju kontrollere, også intervju lederen til controllerne og to prosjektledere. Ved å gjøre det vil jeg få undersøkt hele kommunikasjonskjeden til kontrolleren.

Basert på studiens bakgrunn, har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

Hva kjennetegner controllerrollen i byggebransjen, og hvilken betydning har avstand til prosjekt og kommunikasjon via sosiale media for utøvelsen av rollen?

Det eksisterer mange definisjoner av begrepet controller. Det som er felles for definisjonene er at de fokuserer på controllerens oppgaver i organisasjonen. Controlleren betegnes i litteraturen ofte som en *management accountant* (Berg, 2015). Controllerens oppgaver vil være å anvende tall fra regnskap til planlegging, finansiell rapportering og bidra med mål og prognoser for virksomheten (Nilsson & Olve, 2013). Som controller er en nødt til å ha høy kompetanse innenfor virksomhets- og økonomistyring. I denne studien velger jeg å se på kontrolleren i et relativt bredt perspektiv, der kontrolleren er en person som jobber med økonomistyringen i organisasjonen. Økonomistyring kan defineres som styring av knappe ressurser for å sikre organisasjonens fremtidige eksistensgrunnlag (Pettersen, 2009).

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven består av syv kapitler, der første kapittel omhandler bakgrunn, formål og problemstilling. I neste kapittel (kapittel 2) presenteres det teoretiske rammeverket som brukes for å belyse problemstillingen. Litteraturgjennomgangen vil ta for seg controllerrollens utvikling, tidligere forskning på området og hvordan digitalisering og geografisk avstand

påvirker organisasjoner. Videre i kapittel tre vil jeg ta for meg oppgavens metodiske tilnærming. Her presenteres mitt vitenskapsteoretiske ståsted, valg av forskningsdesign, metode, datainnsamling, dataanalyse, vurdering av kvalitet og etiske vurderinger. Kapittel fire er casebeskrivelse, der casebedriften presenteres. I kapittel fem presenteres de empiriske funnene, som blir analysert og diskutert med forankring i tidligere forskning i kapittel seks. Til slutt i kapittel syv presenteres oppgavens konklusjon, begrensninger og forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet omhandler det teoretiske rammeverket som oppgaven er forankret i. Litteraturen som presenteres i dette kapittelet vil være relevant for å besvare problemstillingen til studien. Problemstillingen tar for seg hva som kjennetegner controllerrollen innenfor byggebransjen, samt hvordan rollen påvirkes av driverne digitalisering og geografisk avstand. Innledningsvis gis en beskrivelse av controllerrollen. Her vil jeg presentere hva en controller er og hvordan eksisterende litteratur beskriver controllerrollen, dens utvikling og hvilke drivere som er av betydning for endringer i rollen. For å kunne si noe om hvordan controlleren har utviklet seg ifølge litteraturen vil jeg beskrive både det som ses på som den tradisjonelle controlleren og den moderne. Dette innebærer hvilke arbeidsoppgaver som er sentrale og hvilke egenskaper som vektlegges.

Det andre hovedområdet for oppgaven er digitalisering, her vil jeg presentere tidligere litteratur om digitalisering og digitale verktøy. Fokuset vil være på digital kommunikasjon og hvordan man kan samhandle til tross for stor geografisk avstand. Her vil jeg bruke betingelsesteori for å vise hvordan avstand og digitalisering vil være to drivere som påvirker controllerrollen.

2.1 Controllerrollen

For å kunne diskutere controllerrollen er en nødt til å starte med å forklare hva en controller er. Det eksisterer en rekke ulike beskrivelser av roller i næringslivet som inneholder controllerbegrepet. I denne oppgaven vil begrepet controller brukes om en person som har økonomistyring eller økonomisk kontroll som sin jobb. Dette er det Berg (2015) definerer som en business controller. I engelskspråklig litteratur refereres gjerne controlleren til som management accountant. Det er utfordrende å finne en entydig definisjon for hva som kjennetegner en controller i litteraturen, men det er en del fellesnevner blant de eksisterende definisjonene. Olve (2013) har oppsummert noen av de arbeidsoppgavene og egenskapene som kjennetegner controllerrollen: Controlleren benytter tall fra regnskapet knyttet til kvalitet og kunder, bidrar med mål og prognoser til organisasjonen, er situasjonsbestemte, tilpassningsdyktige og har høy virksomhets-, forretnings- og økonomikompetanse.

Controllerens arbeidsoppgaver vil variere ut ifra hvilken bransje de tilhører, mellom offentlig og privat sektor, det kan også være forskjeller innad i organisasjonen. Denne studien tar for seg controllere også kalt for prosjektcontrollere i byggebransjen. Det som skiller en

prosjektcontroller fra andre kontrollere er at de har det overordnede ansvaret for økonomistyringen av en definert prosjektportefølje. Det innebærer at controlleren har hovedansvaret for prosjektøkonomien i forhold til budsjettering, rapportering, styring og intern oppfølging. Prosjektcontrolleren vil være bindeleddet mellom ledelsen og prosjektet. Typiske arbeidsoppgaver knyttet til prosjektcontrollerrollen er blant annet å rapportere status for prosjektøkonomien, prosjektbudsjettering, kvalitetssikring, bistå prosjektleder og utarbeide økonomiske rapporter (UiO, 2010). Da det ikke eksisterer noen entydig definisjon for controllerrollen, har jeg i denne oppgaven valgt å definere prosjektcontrolleren som:

En person som har det overordnede ansvaret for økonomistyringen til et eller flere av organisasjons prosjekter.

For enkelhetsskyld benyttes controller begrepet isteden for prosjektcontroller videre i studien for å enklere kunne sammenligne eksisterende litteratur med denne studien. Det er også minimale forskjeller mellom de to begrepene. I neste delkapittel presenteres tidligere forskning på controllerrollen.

2.2 Eksisterende forskning på controllerrollen

Lindvall (2017) mener kontrollere kan operere som enten en business controller eller som finansial controller. Forskningen til Berg (2015) og Nilsson og Olve (2013) har fokusert på business controllerrollen, det er den klassiske controlleren som har ansvaret for å utarbeide regnskapsinformasjon som brukes i økonomistyringen. En finansial controller har en mer analytisk, fremtidsrettet og styringsorientert rolle med fokus på verdiskapning. Disse to ulike controllerrollene fremstår som to ytterpunkter, der business controller er opptatt av å kontrollere det som har skjedd, mens finansial controlleren er mer opptatt av fremtidig verdiskapning.

Hopper (1980) fokuserer også i sin forskning på to ytterpunkter av controllerrollen, på den ene siden er den tradisjonelle bookkeeperen, mens på den andre er service aid. Bookkeeperen eller bokholderen på norsk jobber med finansiell overvåkning og kontroll. Som bokholder er controlleren opptatt av å utvikle og implementere finansielle systemer som kan brukes til prestasjonsmåling i organisasjonen. Servicerollen derimot har en rådgivende rolle, som har til hensikt å hjelpe mellomledere med beslutningstaking gjennom å formidle styringsinformasjon som kan brukes nedover i hierarkiet. Den tradisjonelle controllerrollen har både av Johnson og Kaplan (1991) og Hopper (1980) blitt kritisert for å være lite bidragsytende og passive i

organisasjonen. Moderne ledere ønsker at controllerrollen skal være aktiv og fremtidsorientert slik at den bidrar til større verdiskapning i organisasjonen (Hopper, 1980). Simon et al. (1954) mener at controllerrollen kan deles inn i tre hovedfunksjoner scorekeeping, attention directing og problem solving. De to første rollene kan relateres til den tradisjonelle controllerrollen med fokus på rapportering og kontroll, mens problemløser funksjonen handler om å gi ledelsen relevant informasjon i beslutningsprosesser (Hopper, 1980).

Vaivio og Kokko (2006) presenterer controlleren som en bean-counter, som bean-counter blir controlleren sett på som organisasjonens overvåkningsorgan. Mens andre studier igjen beskriver controllerrollen som en business partner (Granlund & Lukka, 1998; Russell et al., 1999). Som business partner fungerer controlleren som en aktiv rådgiver for ledelsen som deltar i beslutningsprosesser. Byrne og Pierce (2007) mener derimot at controllerrollen har beveget seg mot å bli en hybrid, der controllerens funksjon styres av organisasjonens situasjon og behov.

Litteraturen viser et ufullstendig bilde av controllerrollen hovedsakelig basert på to de to ytterpunktene om den tradisjonelle og moderne controllerrollen (Byrne & Pierce, 2007; Chenhall, 2003; Vaivio & Kokko, 2006). Byrne og Pierce (2007) mener det er behov for å skape et mer nyansert bilde av hvordan controllerrollen har utviklet seg og hva som eventuelt driver denne utviklingen. I denne studien undersøkes hva avstand og digitalisering gjør med controllerens rolle i organisasjonen. I neste delkapittel beskrives hvilke egenskaper og arbeidsoppgaver som historisk har vært kjennetegnet til controllerrollen.

2.3 Den tradisjonelle controllerrollen

Controllere har tradisjonelt vært sett på som tallknusere og organisasjonens «politi». En funksjon som eksisterer for å overvåke den operative kjerne og støtte toppledelsen med økonomisk informasjon (Berg, 2015; Lindvall, 2017). Controllerrollen var sett på som et nødvendig onde, og en isolert del av organisasjonen som ikke aktivt bidrar i verdiskapningen (Berg, 2015). Controllernes hovedansvar har historisk vært å produsere økonomiske rapporter og å overvåke organisasjonens finansielle status, der målet er å skape et nøyaktig bilde av den finansielle utviklingen (Granlund & Lukka, 1998). Å være en tallknuser er noe som tradisjonelt har vært et kjennetegn på controllerrollen, Friedman og Lyne (2001) mener dette begrepet er negativt ladet og referer til en rolle som ikke har arbeidsoppgaver som bidrar positivt til organisasjonens verdiskapning. I likhet med Berg (2015) beskriver Vaivio og Kokko (2006)

den tradisjonelle controllerrollen som organisasjonens «vakthund», som eksisterer for å overvåke resten av organisasjonen.

Når en snakker om den tradisjonelle controllerrollen er det stort sett knyttet til de arbeidsoppgavene controlleren historisk har hatt. Det er ofte snakk om økonomiske rutineoppgaver knyttet til fremstilling av finansiell informasjon, overvåkning og kontroll (Berg, 2015). Controlleren har tidligere vært en ren bokholder som ikke var involvert i beslutningsprosesser (Lindvall, 2017). Som bokholder blir controlleren mer en observator enn en del av verdiskapningen i organisasjonen, da rollen innebærer å kontrollere, utarbeide og analysere økonomiske rapporter. I tillegg skal de kontrollere og bidra til at ledelsen når sine finansielle mål, samt utarbeide kalkylesystem og overvåkning av andre prestasjonsmål (Nilsson & Olve, 2013). Lindvall (2017) påpeker at controllerrollen var mindre kompleks før sammenlignet med hva den er nå grunnet økende kompleksitet i dagens organisasjoner. Controllerens arbeidsoppgaver har historisk vært hovedsakelig regnskapsføring, budsjettering, rapportering, investerings-, avviks-, kostands-, og variasjonsanalyser.

Som nevnt i innledningen har den tradisjonelle controlleren blitt kritisert for å fokusere på historiske data som ikke er relevant i fremtidige beslutningsprosesser. I følge Burns et al. (1999) kan mye av denne kritikken knyttes til innføringen av ny teknologi som har gjort det enklere, raskere og billigere å få tak i informasjon. Som følge av økt tilgang på relevant styringsinformasjon blir også informasjonen raskere utdatert (Lindvall, 2017). Moderne teknologi har gjort det mulig for ledelsen og organisasjonen å få sanntidstilgang på informasjon. Dermed slipper man å være avhengig av å en dedikert controller til å utvikle å presentere informasjon (Burns et al., 1999). Enklere informasjonstilgang har ført til at controlleren kan fokusere på å innhente data som vil være relevant i fremtidige beslutningsprosesser, fremfor å produsere rapporter av historiske data (Burns et al., 1999). Granlund og Lukka (1998) mener kritikken som har blitt rettet mot controllerrollen kombinert med den teknologiske utviklingen i samfunnet har bidratt til en gradvis modernisering av controllerrollen.

Selv om controllerrollen og dens utvikling har fått en del oppmerksomhet etter relevance lost debatten, fremstår litteraturen på området som uklar (Järvenpää, 2007). Malmi et al. (2001) sin studie av controllerrollen viser at kontrollere fortsatt bruker store deler av tiden sin på det vi ser på som tradisjonelle controlleroppgaver. Malmi et al. (2001) har kommet fram til at 90% av respondentene har arbeidsoppgaver knyttet til finansiell rapportering, budsjettering og annen planlegging. Da det er 20 år siden denne studien ble gjennomført er det usikkert hvor mye en skal vektlegge statistikken som presenteres, men studien viser at det har skjedd en utvikling

innenfor controllerrollen. De såkalte tallknuseroppgavene er fortsatt en stor del av arbeidsoppgavene, men controlleren har fått en mer sentral rolle i organisasjonen med flere ansvarsområder blant annet intern rådgivning og prestasjonsmåling. Malmi et al. (2001) mener utviklingen av controllerrollen er en saktegående prosess, der den teknologiske utviklingen er en av de mest sentrale driverne (Lindvall, 2017). Feeney (2007) har gjennom sin studie kommet frem til at en del ledere ikke nødvendigvis ønsker at controllerne skal være en business partner. Disse lederne ønsker å ha tradisjonelle controllere som fokuserer på kontroll og overvåkning av organisasjonens finansielle status. Det er gjennomført en del studier av controllerrollen, men mange av de er gjort tidlig på 2000-tallet. Selv om mye fortsatt vil være relevant i dag, har næringslivet endret seg mye på 20 år, spesielt på teknologifronten. Karlsson et al. (2019) sin studie er gjennomført i nyere tid, de mener den tradisjonelle controllerens arbeidsoppgaver fortsatt er sentrale og at det ikke har skjedd noen markante endringer i controllerrollen. Deres funn skiller seg fra mye av annen forskning som er gjort som mener controllerrollen har blitt modernisert. I neste kapittel presenteres det litteraturen definerer som den moderne controllerrollen.

2.4 Den moderne controllerrollen

Litteraturen hevder at controllerrollen er under endring (Byrne & Pierce, 2007; Malmi et al., 2001). Berg (2015) og Lindvall (2017) mener også at det har skjedd en utvikling i controllerrollen, de hevder at controlleren beveger seg bort fra den tradisjonelle rollen som bokfører og mot en strategisk og forretningsorientert rolle. Med det mener de at controllerne ikke lenger er en støttefunksjon og organisasjonens tallknusere, men derimot har fått en mer sentral rolle i organisasjonen der de aktivt bidrar til verdiskapning (Russel et al., 1999). Den moderne controlleren blir definert som en business partner av Lindvall (2017). Som business partner har controlleren blant annet ansvar for implementering av informasjonssystemer og endringsledelse (Burns & Vaivio, 2001). Denne endringen har gjort at controlleren har fått økt innflytelse i organisasjonen sammenlignet med den tradisjonelle rollen (Byrne & Pierce, 2007). Granlund og Lukka (1998) beskriver den moderne controlleren som en forretningsorientert controller, mens Burns og Vaivio (2001) beskriver den som en intern forretningsrådgiver. Selv om litteraturen beskriver den moderne controlleren på ulike måter, er det også mange fellestrekk. En av kjennetegnene til den moderne controllerrollen er at controlleren har fått en mer aktiv rolle i organisasjonen utover det å bedrive kontroll.

I en studie gjennomført av Burns og Baldvinsdottir (2005) kommer de fram til at controllerrollen har utviklet seg til to hybridroller som et resultat av endrede interne og eksterne omgivelser. Disse rollene har Burns og Baldvinsdottir (2005) valgt å definere som finance managers og finance analysts. Som finance manager verdsettes høy forretningsforståelse, da deres oppgave hovedsakelig er å være en rådgiver for ledelsen angående virksomhetens strategi og forretningsmessige risikoer. Finance analysts har også en rådgivende funksjon, men denne er mot operative ledere og ikke toppledelsen. Oppgaven til controlleren blir her å synliggjøre hvilke finansielle konsekvenser virksomheten får som følge av beslutninger de tar. Resultatet av Burns og Baldvinsdottir (2005) studie peker mot en hybrid controllerrolle, der controlleren utfører arbeidsoppgaver som tilhører både den moderne og tradisjonelle controllerrollen. Controllerne har blitt viktige for utviklingen av organisasjonsstrategier og har fått et større spekter av oppgaver. Controllere utfører fortsatt en del av de tradisjonelle oppgavene, men det er ikke det som nødvendigvis kjennetegner rollen lenger (Burns & Baldvinsdottir, 2005).

I takt med utviklingen av controllerrollen har det også skjedd en endring av hvilke egenskaper og ferdigheter som verdsettes hos controlleren. Den moderne controlleren har fått en mer aktiv rolle i organisasjonen i form av økt deltakelse i beslutningsprosesser (Lambert & Sponem, 2012), av den grunn har høy forretningsforståelse og gode kommunikasjonsferdigheter blitt essensielle for controlleren (Byrne & Pierce, 2007). Nilsson og Olve (2013) mener de analytiske evnene er viktige, i tillegg har også IT-kompetanse blitt viktigere som et resultat av økt digitalisering i næringslivet (Byrne & Pierce, 2007)

Burns et al. (1999) mener controllerens viktigste funksjon er å bruke sin økonomiske kompetanse og forretningsforståelse til å utvikle operasjonelle mål bygd på organisasjonens finansielle mål. Controllerens rolle blir å jobbe sammen med ledelsen slik at organisasjonens strategi er i tråd med de finansielle målene som settes. Granlund og Lukka (1998) mener den finansielle kompetansen er like viktig som tidligere for controlleren, men at det nå er en forventning om at controlleren har kompetanse om organisasjonens aktiviteter som ligger bak de finansielle tallene. Kunnskap om hva som driver tallene er helt avgjørende dersom controlleren skal fungere som en rådgiver for ledelsen eller andre i organisasjonen i beslutningsprosesser (Granlund & Lukka, 1998). Byrne og Pierce (2007) har kommet frem til en rekke ferdigheter og egenskaper ledere verdsetter hos sine controllere som nøyaktighet, struktur og gode kommunikasjons- og samarbeidsevner kombinert med god forretningsforståelse.

Som et resultat av utviklingen som har skjedd innenfor controllerrollen er controlleren oftere å se som en del av et tverrfaglig samarbeid. For controlleren innebærer det et økt ansvar knyttet

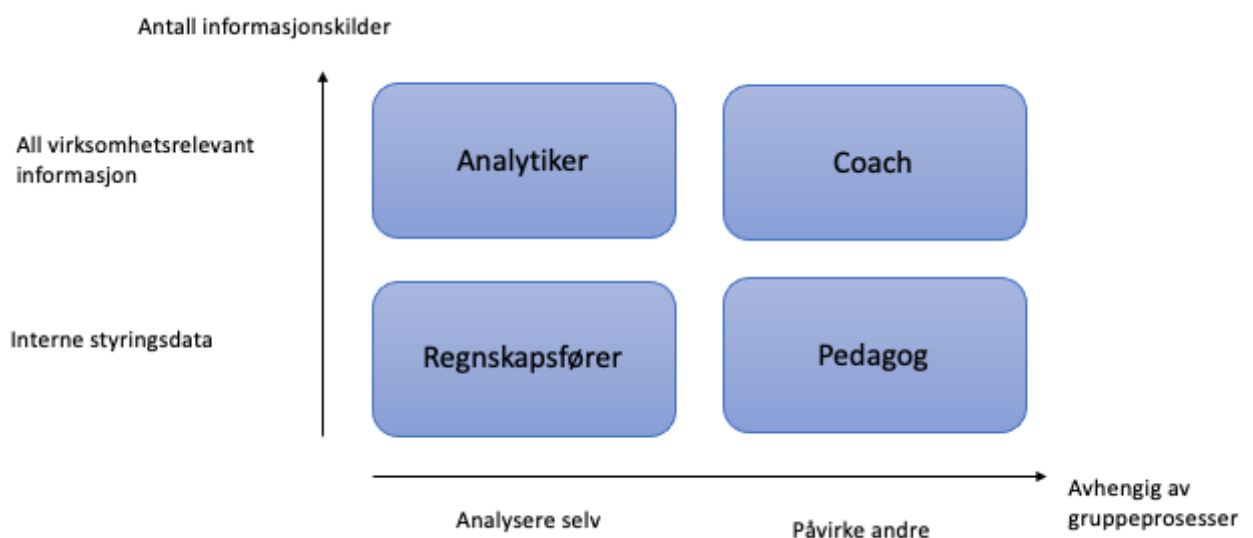
til det å kommunisere med organisasjonens aktører, ivareta aktørenes ulike interesser og ansvar (Lindvall, 2017). Tidligere når controlleren eksisterte på siden av den verdiskapende delen av organisasjonen, var ikke kommunikasjonsferdigheter en like viktig egenskap, hos den moderne controlleren har derimot kommunikasjonsferdigheter blitt viktig for å kunne samarbeide på tvers av fagområder og nivåer (Nilsson & Olve, 2013). I tillegg har controlleren på mange måter blitt et økonomisk bindeledd mellom ledelsen og den operative delen av organisasjonen. Da det er controllerens oppgave å kommunisere ned de finansielle målene og presentere den finansielle statusen for ledelsen. Det forventes også at controlleren skal legge fram relevant informasjon i beslutningssituasjoner på en måte slik at de uten økonomisk spesialkompetanse også forstår hvorfor det er relevant (Berg, 2015). Gode kommunikasjonsferdigheter hos controlleren er også viktig for å kunne skape engasjement og interesse rundt de finansielle avgjørelsene og styringen av organisasjonen (Colton, 2001).

IT-ferdigheter er noe som bare blir viktigere og viktigere etter hvert som teknologien fortsetter å utvikle seg. I følge Burns og Yazdifar (2001) har IT-ferdigheter blitt en av viktigste ferdighetene for en controller, viktigere enn ferdigheter knyttet til strategi og kommersiell bevissthet. Det begrunnes med hvordan teknologi påvirker informasjonsflyten i organisasjonen, moderne IT-systemer gjør det enklere å dele relevant informasjon. Lindvall (2017) påpeker at det ikke er tilgangen på informasjon som er begrensningen, men menneskets evne til å ta til seg informasjonen som er problemet. En viktig oppgave for controlleren vil da være å behandle informasjonen og presentere den for de som er berørt. For å utnytte den tilgjengelige informasjonen, forstå den og bruke den til å utvikle nye styringssystem vil gode IT-ferdigheter være essensielt (Burns & Baldvinsdottir, 2005).

Moderne IT-system har i dag effektivisert noen av controllerens arbeidsoppgaver spesielt knyttet til rutineoppgaver, repetisjonsoppgaver og tilgjengeliggjøring av informasjon (Lindvall, 2017). At rutineoppgavene har blitt effektivisert og standardisert gjør det mer attraktivt for organisasjoner og ansatte controllere som har en kompetanse som i større grad samsvarer med den moderne rollen. I neste delkapittel presenteres de fire rollene Nilsson og Olve (2013) mener controlleren kan ha i organisasjonen.

2.5 Controllerens fire roller

Nilsson og Olve (2013) mener controlleren har en viktig rolle når det kommer til å knytte sammen organisasjons strategi med handling, da det er controlleren sammen med organisasjonens informasjonssystem som skal sørge for at økonomistyringen utføres i tråd med ledelsens ønsker. Nilsson og Olve (2013) har videreutviklet en modell av controllerens fire roller basert på Olve (1988). Modellen presenterer det de mener er de fire ulike rollene controlleren kan ha, med bakgrunn i organisasjons situasjon og strategi. Rollene i modellen er ikke gjensidig utelukkende, da controllerrollen kan inneholde elementer fra en eller flere av de fire rollene. Modellen er delt inn i to dimensjoner med bruk av gruppeprosesser på X-aksen og antall informasjonskilder på Y-aksen. Aksen som viser bruken av informasjonskilder, strekker seg fra å kun benytte intern styringsdata til å inkludere all virksomhetsrelevant informasjon. Som det kommer frem av modellen er det fire ulike roller: regnskapsfører, analytiker, pedagog og coach.



Figur 1: Controllerens fire roller (oversatt fra Olve, Lindvall og Nilsson, 2013, s. 642)

Regnskapsføreren overvåker og analyserer finansiell informasjon basert på interne styringsdata fra organisasjonens egne finansielle rapporter. Fokuset til regnskapsføreren er å holde styr på organisasjonens finansielle status, og å gi lederne relevant informasjon i beslutningsprosesser (Nilsson & Olve, 2013). Typisk oppgaver for regnskapsfører vil være mindre komplekse analyser av lønnsomheten, overvåkning, kontroll og budsjettering. Regnskapsføreren eksisterer litt utenfor resten av organisasjonen og kommuniserer ofte bare med sin nærmeste leder, og er

dermed ikke avhengig av gruppeprosesser. Denne rollen har mange likhetstrekk med den tradisjonelle controllerrollen som er beskrevet ovenfor.

Analytikeren analyserer i likhet med regnskapsføreren informasjon for å kunne gi råd til sine ledere i beslutningssituasjoner (Nilsson & Olve, 2013). Det som skiller analytikeren fra regnskapsføreren, er at analytikeren benytter all virksomhetsrelevant informasjon i sine analyser. Analytikeren har dermed et bredere perspektiv og ønsker å vurdere organisasjonens utvikling på en allsidig måte, men analysen foregår også her for seg selv. Nilsson og Olve (2013) trekker frem typiske oppgaver for analytikeren er bedriftsrådgivning, overvåking av eksterne omgivelser, nøkkeltallanalyser og andre finansielle analyser. Analytikeren har flere likhetstrekk med den moderne controllerrollen, da den har et forretningsorientert perspektiv.

Pedagogens rolle i organisasjonen er å formidle finansiell informasjon og hvilke finansielle konsekvenser ulike beslutninger fører med seg på en måte slik at også personer uten økonomi kunnskap forstår det (Nilsson & Olve, 2013). Typiske arbeidsoppgaver for pedagogen inkluderer strategiarbeid, utforme nøkkeltall og øke økonomikompetansen til andre i organisasjonen. Hensikten med å lære opp medarbeiderne er å påvirke de til å forstå og handle økonomisk. I likhet med regnskapsføreren fokuserer pedagogen kun på interne styringsdata.

Coachen sin oppgave i organisasjonen er å få de ansatte til å prestere bedre med utgangspunkt i strategien (Nilsson & Olve, 2013). Nilsson og Olve (2013) beskriver coachen som en pådriver for å iverksette tiltak, en samarbeidspartner og rådgiver. Coachen benytter all virksomhetsrelevant informasjon, ikke bare finansiell informasjon for å gjennomføre forbedringsarbeid i hele organisasjonen.

Det er kun regnskapsføreren som samsvarer med det tradisjonelle synet på controllerrollen, som en tallknuser som eksisterer litt utenfor organisasjonen. De øvrige tre har mange likhetstrekk med det litteraturen definerer som den moderne controlleren. Videre i neste kapittel presenteres betingelsesteori, og hvordan digitalisering og avstand er to drivere som kan ha påvirkning på controllerrollen.

2.6 Betingelsesteori

Det finnes ikke et universelt økonomistyringssystem som passer for alle organisasjoner. Chenhall (2003) har som et svar på det lansert betingelsesteorien som går ut på at det styringssystemene må tilpasses bedriftens betingelser. Utviklingen av økonomistyringssystem

avhenger av eksterne og interne drivere i organisasjoners situasjon (Chenhall, 2003). Ideen bak betingelsesteorien er at det forekommer ulike kombinasjoner av kontekstuelle drivere som organisasjonens styringssystem må designes etter. I følge Chenhall (2003) er disse driverne teknologi, størrelse, strategi og kultur. Organisasjonen oppnår best mulig resultat når styringssystemet designes etter disse driverne, dette er det Chenhall (2005) definerer som fit.

Betingelsesteori teori har fått en del oppmerksomhet innenfor forskning på controllerrollen (f.eks. Feeney, 2007). Betingelsene i næringslivet endrer seg i takt med resten av samfunnet, og for å opprettholde relevansen av bedrifters betingelser innenfor forskningen er det behov for at også forskningen på controllerrollen henger med utviklingen (Chenhall, 2003). For at litteraturen om controllerrollen skal være relevant må nyere forskning fokusere på moderne aspekter ved rollen, spesielt knyttet til den teknologiske utviklingen og situasjoner som er aktuelle i dagens næringsliv (Chenhall, 2003). Granlund og Taipaleenmäki (2005) har gjennomført en studie av controllerrollen for å undersøke hvilke situasjonsbetingede drivere som påvirker rollen.

Eksterne og interne drivere har stor betydning for hvordan, og hvor hurtig controllerrollen påvirkes. Opererer controlleren i en bransje med stor konkurranse vil det være kraftigere ekstern påvirkningskraft enn innenfor en bransje med mindre konkurranse (Burns et al., 1999). Litteraturen peker på mange faktorer som har betydning for hvordan controllerrollen utvikler seg, blant annet endringer i organisasjoners struktur (Burns & Vaivio, 2001), ny teknologi og økt bruk av databaserte styringssystem (Burns et al., 1999) og økt konkurranse og globalisering (Kariyawasam, 2009). Alle bransjer og organisasjoner har ulike situasjonsbetingede drivere som de må håndtere. Videre kan en også trekke frem to drivere som kan påvirke økonomistyringssystemet, og dermed også controllerrollen; digitalisering og avstand.

2.6.1 Digitalisering

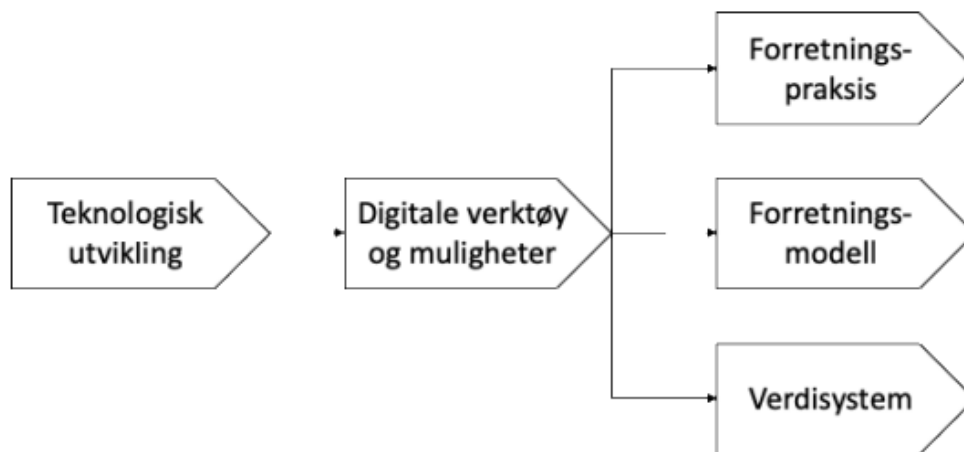
Den teknologiske utviklingen som foregår i næringslivet og samfunnet for øvrig er ikke et nytt fenomen. Denne prosessen er noe som har foregått over mange tiår og er påvirket av flere industriellerevolusjoner. På midten av 1900-tallet skjedde det vi kaller for den tredje industrielle revolusjonen, dette markerer overgangen til den elektriske og digitale teknologien (Heggernes, 2020). Nå står vi i startgropen av det som kalles for den fjerde industrielle revolusjonen eller industri 4.0. Denne digitale revolusjonen handler om hvordan teknologi blir integrert i organisasjoner og folks daglig liv, her blir teknologiene koblet sammen (Deloitte, 2020). Med

dette menes at nye teknologier som informasjonsteknologi, maskinlæring og skybaserte tjenester i større grad blir tatt i bruk av samfunnet og industrien.

Andersen og Sannes (2017) mener digitalisering har blitt et moteord, da det er et begrep som brukes hyppig i dagligtalen uten at en nødvendigvis vet hva som ligger bak begrepet. Det eksisterer ingen entydig definisjon for begrepet digitalisering, dermed varierer det hva vi legger i det. I organisasjonsmessig sammenheng har Sannes og Andersen (2016, s. 1) tidligere definert digitalisering som «*en transformasjon fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA*». Det vil si at organisasjonens forretningsmodell, forretningspraksis og prosesser er utviklet for å utnytte dagens og fremtidige teknologier.

Unruh og Kiron (2017) mener at digitalisering handler om å bevege seg bort fra ressurskrevende manuelle prosesser over til helt eller delvis automatiserte metoder ved å ta i bruk ny teknologi. Horlacher et al. (2016) beskriver digital transformasjon som endringer eller forbedringer i organisasjonenes aktiviteter eller arbeidsprosesser ved å ta i bruk digitale verktøy. I dette tilfellet kan digitale verktøy være alt fra sosiale medier, skybaserte løsninger og maskinlæring. En digital transformasjon fører ikke nødvendigvis til økt effektivitet, men det skjer en vesentlig endring i arbeidsprosessen. I følge Parviainen (2017) kan digital transformasjon føre til endringer på fire nivåer; prosessnivå, organisasjonsnivå, industrinivå, og samfunnsnivå. I denne studien er fokuset på hvordan digitale verktøy kan fremprovosere endring i de to første nivåene. Prosessnivå handler om å ta i bruk ny teknologi for å redusere og effektivisere manuelt arbeid. På organisasjonsnivå sees det på endringer i høyere nivå ved at organisasjonens praksis og tjenester tilbys på en ny måte som følge av ny teknologi (Parviainen, 2017).

Parviainen (2017) hevder i sin artikkel at digitalisering kan være med å redusere kostander med opp mot 90 prosent. En annen fordel i tillegg til kostnadsaspektet vil være økt automatisering og bruk av digitale verktøy gjøre det mulig for blant annet controlleren å hente ut informasjon som kan brukes i sanntidsanalyser. Tilgang på fersk informasjon gjør det mulig for organisasjonen å avdekke potensielle problemer før de skaper store utfordringer. (Parviainen, 2017). Nye verktøy åpner også opp for endringer i forretningspraksis, forretningsmodell og verdisystem (Andersen & Sannes, 2018), se figur 2. Dersom organisasjonen evner å utnytte digitale verktøy kan det føre til økt effektivitet ved at det forenkler kompliserte praksiser og fremmer utvikling i organisasjonen.



Figur 2: Hvordan digital teknologi påvirker virksomheter (Andersen & Sannes, 2018)

En endring av forretningspraksis som følge av digitalisering starter når organisasjonen erstatter et utdatert verktøy med et nytt, samtidig som organisasjonen beholder sine prosesser. Endringen skjer imidlertid ikke før prosessen blir påvirket av den nye teknologien (Hammer, 1990). Denne endringen er en gradvis prosess som skjer over tid etter hvert som det utarbeides nye rutiner rundt den nye teknologien. Det er med å endre økonomistyringspraksisen i organisasjoner. I følge Andersen og Sannes (2018) skjer endringer i forretningsmodellen som følge av endrede tjenestetilbud på grunn av nye digitale verktøy. Verdisystemet i modellen handler om hvordan digitalisering kan føre til en endring i arbeidsoppgavene og ansvarsområdene til de som blir berørt av innføringen av ny teknologi. Videre i det neste kapitlet vil det bli sett på nærmere på hvilke digitale verktøy som påvirker controllerrollen.

2.6.2 Digitale verktøy

Med nye digitale verktøy kan informasjon spres raskere ut i organisasjonen. Det kan ofte virke som ny teknologi alltid vil være mer effektivt, men det trenger ikke å være tilfellet da også innføring av nye IT-systemer kan være kompliserte å håndtere (Dechow et al., 2006). Av den grunn kan organisasjoner ende opp med å bruke mer tid istedenfor å spare tid. Quattrone (2016) peker på at digitalisering ikke nødvendigvis er svare på alt. Quattrone (2016) tror økt digitalisering kan føre til mindre kommunikasjon innenfor økonomistyringen, da digitale verktøy etter hvert blir så avanserte at de erstatter den menneskelige arbeidskraften. I tillegg uttrykker han bekymring for at digitale verktøy kan overgå den menneskelige rasjonaliteten, slik at vi legger vår egen skepsis til side og stoler blindt på teknologien.

Bruken av sosial-, mobil-, og skyteknologi, også kalt SoMoClo-teknologi har økt og utviklet seg kraftig de siste årene. Dette gjelder ikke bare for privat bruk, men også i næringslivet har aktører tatt i bruk denne teknologien som kommunikasjons- og samhandlingsverktøy (Arnaboldi et al., 2017). SoMoClo-teknologi er et samlebegrep for et stort utvalg av teknologier knyttet til programvarer og systemer (Al-Htaybat & Alberti-Alhtaybat, 2017), eksempler på slik teknologi er kommunikasjonsplattformer som Microsoft Teams, skybaserte regnskapstjenester som Tripletex og annen teknologi som tilrettelegger for samarbeid og kommunikasjon uavhengig av hvor man er. Etter hvert som organisasjoner tar i bruk og utvikler SoMeClo-teknologier endres måten organisasjoner samhandler og jobber på. Slike kommunikasjons- og samhandlingsverktøy som Arnaboldi et al. (2017) nevner kan ha stor påvirkningskraft på effektiviteten, da denne teknologien tilrettelegger for å lettere og mer effektivt samarbeid dersom den brukes riktig. Målet er at teknologien skal gjøre det enklere for de ansatte i organisasjonen å dele informasjon uavhengig av tid og sted (Al-Htaybat & Alberti-Alhtaybat, 2017). Teknologien skal redusere betydningen av geografisk avstand mellom partene, denne faktoren vil presenteres i neste delkapittel.

2.6.3 Avstand

For å se hvordan avstand mellom organisasjonens ansatte påvirker controllerrollen velger jeg å ta utgangspunkt i litteratur om fjernledelse. Begrepet fjernledelse inkluderer mer en fysisk avstand, også organisatorisk, kulturell, sosial og kognitiv avstand hører til under fjernledelse begrepet (Antonakis & Atwater, 2002). I denne studien begrenses begrepet avstand til geografisk eller fysisk avstand mellom controller og organisasjonens prosjekt. Utfordringen knyttet til fjernledelse er at man ikke treffes i daglige, det blir lite ansikt til ansikt kontakt, og dermed også lite kommunikasjon mellom aktørene. Henderson og Lount (2011) mener avstand gjør det vanskeligere for lederne å følge opp og motivere sine medarbeidere. Oppfølging og kontroll har vært tradisjonelt vært en stor andel av controlleren sin oppgave, derfor naturlig å tenke at avstand vil være med å påvirke hvordan denne oppgaven utføres.

Hinds og Bailey (2003) har i sin studie kommet frem til at ledelsen fikk utfordringer med å utvikle en felles forståelse av problemer og sammenhenger med sine medarbeidere når det var stor avstand mellom de og deres medarbeidere. De mener at avstand fører til at det utvikles ulike sub-kulturer og oppfatninger, som igjen kan føre til ulik virkelighetsoppfatning. Jobber en derimot sammen og treffes daglig vil ikke dette være en like stor problemstilling, da man

blir en del av en felles kultur som i større grad deler normer, identitet og fellesskapsfølelse. Er det et språk mellom ledernes og medarbeidernes verdier kan det påvirke medarbeidernes engasjement (Kirkhaug, 2013). Dermed blir geografisk avstand en faktor som kan føre til reduserte prestasjoner, lavere måloppnåelse og skape oppgavekonflikter (Kirkhaug, 2013). I tillegg peker Howell et al. (2005) på at fjernledelse kan redusere motivasjonen og involveringsviljen til det ansatte, noe som kan skyldes mindre direkte samhandling innad i organisasjonen. Det å ikke ha den daglige ansikt til ansikt kommunikasjonen enten den er formell eller uformell kan føre til svakere relasjoner (Spurkeland, 2017).

Dersom det er geografisk avstand mellom ledelsen og medarbeider vil ledelsen ofte ha et mer oppgaveorientert fokus i kommunikasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dersom kommunikasjonen kun er på arbeidsoppgavene som skal gjøres, kan det ledelsen ende opp med å legge føringer for hvordan oppgavene skal gjøres, og hva som kreves fra de ansatte. Kommunikasjonen blir oftere ordre enn en gjensidig diskusjon om hvordan problemet skal løses (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Et slikt oppgaveorientert fokus fra ledelsen har flere likhetstrekk med styring, altså ledelsen blir mer systemorientert (Christensen et al., 2015). Dersom det er stor avstand mellom controller og de som kontrolleres kan mangel på fysisk kontakt mellom dem føre til at det etableres et «*vi og dem forhold*» i organisasjonen, dersom det ikke jobbes aktivt med å bygge en relasjon mellom controller og resten av organisasjonen.

2.7 Oppsummering av teoretisk rammeverk

I teorikapittelet presenteres den moderne og tradisjonelle controllerrollen som er de to ytterpunktene som litteraturen benytter for å beskrive controllerrollen. I tillegg presenteres controllernes fire roller som baserer seg på litteraturen om den tradisjonelle og moderne controllerrollen. Hensikten er å se om controllerne i caseorganisasjonen kjenner seg igjen en eller flere av rollene litteraturen presenterer, eventuelt hvordan praksisen i byggebransjen skiller seg fra teorien. Litteraturen beskriver en utvikling fra den tradisjonelle controllerrollen, til en modernisert rolle, studien tar for seg om controllerne i byggebransjen har opplevd den samme utviklingen som litteraturen beskriver.

Til slutt trekkes det frem hvordan digitalisering og avstand er to drivere som kan påvirke hvordan controllerrollen opplever sin rolle, samt hvordan den har utviklet seg. Digitaliseringen som skjedd i næringslivet har ført med seg en rekke digitale verktøy som kan være med å effektivisere rutineoppgaver og samhandling til tross for store geografiske avstander.

3.0 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet presenteres den metodiske tilnærmingen som er brukt for å innhente relevant data til denne studien. I første del av kapittelet vil jeg gå igjennom mitt vitenskapsteoretiske ståsted for så å beskrive hvordan problemstillingen og forskningsdesignet ble utformet. Videre forklares hvordan data har blitt innhentet, og hvordan denne informasjonen håndteres i analysen. Til slutt i redegjøres det for etiske vurderingen som er gjort underveis i prosjekt samt en drøfting av kvaliteten i mitt kvalitative forskningsprosjekt.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

I følge Nyeng (2017) handler vitenskapsteori om å forklare hva forskning er, der hensikten med forskning er å generere kunnskap om virkeligheten. Som alle mennesker har også forskere ulike perspektiv og forutsetninger som påvirke valgene de tar. Forskningsprosessen vil være preget av forskerens kompetanse og personlige erfaringer. Innenfor vitenskapsteorien eksisterer det to forutsetninger som ligger til grunn for de valgene vi tar; epistemologi og ontologi. Nyeng (2017) beskriver epistemologi som erkjennelsesteori eller kunnskapslære, det handler om hvordan vi oppnår kunnskap og hva som begrunner den. Konkret dreier det seg om forståelsen om hva som skiller holdbare oppfatninger om verden fra uholdbare. Ontologi er virkelighetslære – en lære om det værende, mer presist læren om det som finnes eller er substanser (Nyeng, 2017). Mennesker oppfatter og ser verden svært forskjellig. Det er derfor utfordrende å skape en allmenn forståelse, som alle kan enes om (Jacobsen, 2015). På grunn av dette vil forskerens ulike oppfatninger av verden legge føringer for forskningsdesignet.

Innenfor bedriftsøkonomisk forskning skilles det stort sett mellom to hovedretninger for hvordan vi ser virkeligheten; positivismen og hermeneutikken. Posivismen handler om å forstå og tolke virkeligheten på en objektiv måte. Innenfor den positivistiske retningen er den en antagelse om at verden kan studeres på en objektiv og nøytral måte. Hermeneutikken mener det er flere sannheter, og at virkeligheten kan fortolkes på mange ulike måter (Tjora, 2021). Her utvikles kunnskap gjennom en stadig fortolkningsprosess, der empirien som forskeren innhenter må settes inn i et større forståelsesbilde.

Hensikten med studien er å få en dypere forståelse av hva digitalisering og avstand har å si for utøvelsen av controllerrollen, samt se etter hva som kjennetegner controllerrollen i byggebransjen. Denne studien har en hermeneutisk tilnærming. Da det var nødvendig å tolke

informantenes subjektive fortolkninger av det de mener kjennetegner deres rolle, samt hvilken betydning avstand og digitalkommunikasjon har for. I intervjuene er det derfor ønskelig å få frem informantenes tanker og opplevelser rundt problemstillingen. Disse tankene og opplevelsene vil videre bli tolket og analysert. Dette er det Nyeng (2017) definerer som dobbel hermeneutikk, da forskeren som et tolkende subjekt tolker andre tolkede subjekter.

3.2 Forskningsdesign

Johannessen et al. (2016) beskriver et forskningsdesign som alt en studie inneholder fra start til slutt. Forskeren starter med å utforme en problemstilling, ut ifra den lager forskeren en plan for hvordan en best mulig kan besvare den. Videre i dette kapitlet beskrives de metodiske valgene som har blitt tatt i denne studien når det gjelder utformingen av forskningsdesignet.

For å svare på problemstillingen ble det valgt å gjennomføre studien som en casestudie. En casestudie er en metode som ofte brukes innenfor bedriftsøkonomiskforskning, organisasjonsforskning og samfunnsforskning (Johannessen et al., 2016). Slike studier kjennetegnes av at forskeren har et avgrenset fokus på en spesiell case for å få en mest mulig detaljert beskrivelse av caset (Johannessen et al., 2016). Hensikten med denne casestudien er å få innsikt i hva som kjennetegner controllerrollen i byggebransjen, og en forståelse av hvordan controllerne opplever at avstand og digital kommunikasjon påvirker utøvelsen av controllerrollen. I følge Scapens (1990) får en ved slik casestudie en forståelse av hvordan teknikk, prosedyrer og systemer foregår i praksis innenfor rammene til casen. Problemstillingen som studien baserer seg på er deskriptiv, da den beskriver hvordan controllerrollen er i organisasjonen akkurat på det tidspunktet studien gjennomføres.

Valget av forskningsdesign styres av om en ønsker å gå i bredden eller dybden på et tema, enten ved ekstensivt eller intensivt design (Jacobsen, 2015). Da problemstillingen til denne studien er for kompleks til å kunne reduseres til tall eller belyses gjennom et spørreskjema falt valget på en kvalitativ innfallsvinkel. En kvalitativ tilnærming er en fordel når problemstillingen er ute etter informantenes egne tanker, refleksjoner eller følelser (Johannessen et al., 2016). Ved å benytte en casestudie fikk jeg et innblikk i informantenes oppfatning av controllerrollen, samt hvordan de mener digitalisering og avstand påvirker rollen.

Casestudier har fått kritikk for å gi et smalt fokus med resultater som ikke kan statistisk generaliseres utenfor det gitte caset (Johannessen et al., 2016). Selv om dette er riktig er det

også en av fordelene med casestudier, at det gir forskeren mulighet til å gå i dybden og få frem informantens refleksjoner, opplevelser og følelser rundt tema. I denne studien er ikke målet å komme frem til et resultat som er statistisk generaliserbart, det kan dog tenkes at enkelte kjennetegn ved controllerrollen i casebedriften kan overføres til andre bransjer og organisasjoner.

Studien er avgrenset til casebedriften, og et utvalg av deres kontrollere, prosjektledere og controllerleder. Utvalget av informanter til intervjuene ble gjort sammen med økonomisjefen for organisasjonen, da det var ønskelig at informantene skulle oppfylle visse kriterier for å kunne bidra med informasjon til å besvare problemstillingen. Denne metoden definerer Tjora (2021) som en formålsbestemt eller strategisk utvelgelse av informanter.

Valgte å gjennomføre studien som en tverrsnittstudie, der datainnsamlingen foregikk innenfor et tidsrom på to uker i midten av mars. Datainnsamlingen ble lagt inn så tidlig som mulig for min del, med noen tilpasninger ut ifra informantenes timeplan. En tverrsnittstudie forteller oss hvordan et fenomen varierer på det aktuelle tidspunktet studien blir gjennomført (Johannessen et al., 2016). Fordelen med slik tverrsnittstudie er at man får en god forståelse av informantenes opplevelser og fortolkninger de har (Johannessen et al., 2016).

3.3 Forskningsmetode

I dette kapitlet presenteres hvordan dataene til denne studien er samlet inn. Innenfor kvalitative studier eksiterer det i følge Tjora (2021) tre metoder for datainnsamling, intervju, dokumentstudier og observasjon. For denne studien har jeg valgt å benytte dybdeintervju og dokumentstudier som er de mest brukte metoden for datagenerering innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2021). Selv om dybdeintervju er en tidkrevende forskningsmetode der hele studien baseres på en eller noen få informanter, får man med denne metoden et innblikk i informantenes fortolkninger og meninger knyttet til controllerrollen. Da denne studien fokuserer på opplevelsen av controllerrollen vil det igjennom intervju kunne fremheve informantenes synspunkter av hva som kjennetegner controllerrollen, samt hvordan avstand og digital kommunikasjon påvirker rollen. Dokumentstudier ble brukt for å finne en bedrift som var egnet til besvareproblemstillingen, samt for å tilegne forkunnskaper om casebedriften før intervjuene.

3.3.1 Intervju

Kvalitative intervjuer er en anvendelig forskningsmetode som kan brukes av forskeren får å få detaljerte beskrivelser av fenomenet som studeres. Kvale et al. (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og formål, som er godt egnet til å studere meninger, holdninger og erfaringer. Intervju egner seg godt som metode når forskeren ønsker å gi informantene frihet til å uttrykke seg, i motsetning til det de ville gjort gjennom et strukturert spørreskjema (Johannessen et al., 2016). Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer tydeligere fram dersom informanten selv får være med å styre samtalen og hva som tas opp i intervjusituasjonen (Johannessen et al., 2016). Klarer en i tillegg å skape en relasjon og en naturlig samtale kan det få informanten til å åpne seg opp og fortelle mer enn de ellers ville gjort (Johannessen et al., 2016). Å få informantene til å prate fritt og åpne seg opp, samt at de har muligheten til å rekonstruere hendelser er to av de største strykene til intervju. En utfordring kan derimot være at forskeren får mye data som ikke trenger å være relevant for studien dersom informanten har blitt ivrig og pratet om andre ting enn tema. Dette er noe som skjer som forskeren må være klar over, så her blir utfordringen å lede informanten tilbake på tema uten å virke avbrytende slik at relasjonen ikke svekkes (Johannessen et al., 2016).

For denne studien var det ønskelig at informantene skulle fortelle ærlig om sine erfaringer og meninger. Valget falt dermed på å gjennomføre dybdeintervjuer. I følge Tjora (2021) er formålet med dybdeintervjuet å legge til rette for en fri samtale om et eller flere forhåndsbestemte tema. For å skape denne stemningen må intervjuet ha en romslig tidsramme, slik at informanten har tid til å reflektere over egne meninger og erfaringer. Dersom en skal bruke dybdeintervju som metode i en casestudie forutsetter man at informantene har egne opplevelser og erfaringer om tema (Tjora, 2021).

Kvalitative intervju kan være mer eller mindre strukturert, det vil si hvordan de er tilrettelagt og forberedt på forhånd (Johannessen et al., 2016). Det ble valgt å gjennomføre intervjuene som semistrukturerte intervju. I semistrukturerte intervju har forskeren en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men det er åpent for å variere rekkefølgen på spørsmålene og tema ut ifra hvordan samtalen utvikler seg (Johannessen et al., 2016). Intervjuguiden består hovedsakelig av åpne spørsmål som skal tilrettelegge for at informantene skal kunne formulere utfyllende svar ut ifra deres egne tenker. Åpne spørsmål gir forskeren mindre påvirkningskraft på hvordan informantene svarer (Johannessen et al., 2016). Svarene bli her et bilde av hvordan informantene har oppfattet spørsmålene (Johannessen et al., 2016). Denne intervjumetoden

fungerte godt i denne studien, informantene fikk frihet og rom til å uttrykke seg, slik at deres erfaringer og meninger kom frem på en tydelig måte. Jeg tilpasset spørsmålene ut ifra svarene til informantene, på denne måten fikk informantene selv være med å styre samtalen.

3.3.2 Dokumentstudier

For å få økt kunnskap om casebedriften ble det valgt å benytte dokumentstudier i datainnsamlingen. I dokumentstudier bruker forskeren sekundærdata for å genere empiri som vil være relevant for sin studie (Johannessen et al., 2016). Dokumentene som brukes i dokumentstudier er ofte dokument som opprinnelig ikke er tenkt å brukes til forskning, det kan være alt fra stortingsmeldinger, årsrapporter, bilder eller dagbøker (Johannessen et al., 2016). I denne studien ble dokumentstudier brukt som et supplement til dataene samlet inn fra intervjuene, samt for å finne en casebedrift som oppfylte de kravene jeg hadde satt ut ifra problemstillingen til studien. Dokumentstudiene bestod hovedsakelig av dokumenter som inneholdt informasjon om organisasjonen, som blant annet organisasjonens nettside, regnskapstall fra proff.no og annen relevant informasjon som var tilgjengelig på internett.

3.4 Forskningsprosessen.

Ettersom informantene satt på hjemmekontor som følge av koronatiltak ble alle intervjuene gjennomført på Microsoft Teams. Selv om det hadde vært ønskelig å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt, var dette ikke noe alternativ på grunn av smittevern hensyn. Til tross for digitale intervju klarte informantene å prate åpent og fritt om sine opplevelser og meninger. Tidspunkt for intervjuene ble avtalt en uke før intervjuene, da fikk de også tilsendt samtykkeerklæringen og informasjonsskrivet tilhørende studien. Her ble det opplyst at intervjuet ble tatt opp for å senere å bli transkribert. Informasjonsskrivet inneholdt den foreløpige problemstillingen og informasjon om studiens formål. Informasjonsskrivet har som hensikt å opplyse om studien slik at informanten stiller forberedt på intervjuet. Informantene fikk selv velge tidspunkt for intervjuene, dette ble avklart via e-post noen dager før selve intervjuet.

Nedenfor presenteres en oversikt over intervjuene som ble gjennomført

Dato	Varighet (min)	Informant
10.03.21	43	Controller 1
11.03.21	45	Controller 2
10.03.21	63	Controllerleder
26.03.21	33	Prosjektleder 1
26.03.21	36	Prosjektleder 2

Tabell 1: Intervjuoversikt

Jeg begynte alle intervjuene med å introdusere meg selv. Etter det ble det en rask gjennomgang av hovedpunktene i intervjuguiden; bakgrunnsinformasjon, arbeidsoppgaver, digitalisering og avstand. Deretter ble det en gjennomgang av formålet med studien og hvordan informasjonen de bidro med skulle brukes videre i studien. Dette var informasjon som allerede var oppgitt i informasjonsskrivet, men ble gjentatt for å være sikker på at informantene viste hvorfor de var med i studien og hva informasjonen skulle brukes til. I tillegg ble det presisert før intervjuet startet at om de ikke skulle ønske å svare på et spørsmål eller avbryte intervjuet var det deres rett. Spørsmålene i intervjuguiden ble ikke alltid stilt i rekkefølgen de stod, jeg varierte hvilke spørsmål som ble stilte ut ifra informantenes svar. Ved å gjøre det ble det en naturlig samtale. Intervjuguidene som ble benyttet til datainnsamlingen er vedlagt (vedlegg 3 og 4).

Underveis i intervjuet ble noen stikkord notert ned ved siden av spørsmålene i intervjuguiden, det var ting som var ekstra verdt å merke seg. I tillegg ble det gjort lydopptak, som gjorde at jeg kunne fokusere fullt på samtalen. Intervjuene varte mellom 33 og 63 minutter. Intervjuene med prosjektlederne tok mindre tid, da det i større grad ble avgrenset til deres oppgaver knyttet til økonomistyring og deres samarbeid med controllerne. I tillegg var begge controllerne som ble intervjuet relevant ferske i jobben som controller, noe som gjorde det vanskelig for de å svare på hvordan rollen har utviklet seg. Av den grunn ble controllerleder viet mere tid til dette teamet, da vedkommende hadde lang erfaring som controller selv. Opplevde også at det første intervjuet jeg gjorde med både controllerne og prosjektlederne gikk noe dårligere enn de resterende intervjuene. Selv om også disse intervjuene ga gode svar som bidro med empiri til analysen, ble det gjort noen mindre endringer i intervjuguiden etter de to intervjuene for at den skulle svare bedre på problemstillingen. Dette kunne til en viss grad vært unngått med å teste

intervjuguiden først, men samtidig var disse intervjuene en god måte å bli kjent med organisasjonen og dens måte å gjøre ting på, samt prosjektlederne og kontrollernes rolle.

3.5 Datanalyse

Så fort intervjuet var over startet jobben med å transkribere intervjuene. Jeg valgt å gjøre det med en gang, mens intervjuet enda var friskt i minne. Ved å gjøre det ble det også enklere å notere ned egne tanker rundt informantens svar. Jeg noterte også ufullstendige setninger for å synliggjøre at informanten kanskje var usikker på hvordan de skulle ordlegge seg. Intervjuene ble transkribert på bokmål til tross for at alle informantene pratet på dialekt. Ved å transkribere alt på bokmål ble intervjuene enklere å sammenligne og lese.

Før jeg begynte med intervjuene vurderte jeg å bruke Nvivo for å sortere og kode dataene fra intervjuene. Da jeg ikke hadde erfaring med det fra før, i tillegg til at jeg følte at datamengden var håndterbar valgte jeg isteden markere teksten i transkripsjonen med ulike farger ut ifra hvilket tema informantene pratet om. Kategoriene er hentet ut ifra problemstillingen og teorikapitlet. Dataene ble sortert ut ifra arbeidsoppgaver, kommunikasjon, digitalisering og avstand og ferdigheter. Denne metoden synes jeg fungerte godt, da det ga en ryddig og god oversikt over dataene som var hentet inn. Dersom datamengden hadde vært større og mer kompleks ville en annen løsning være fornuftig, da denne metoden kunne blitt uoversiktlig, men i dette tilfellet mener jeg at det var en god og effektiv løsning.

3.6 Kvalitet i kvalitativ forskning

Når en gjennomfører en studie er det nødvendig å ha et kritisk blikk på sitt eget arbeid for å sikre høy kvalitet på data som samles inn. I forskning og dermed også kvalitativ forskning er det alltid et mål å minimere problemer knyttet til validitet og reliabilitet. I tillegg er det viktig å undersøke om resultatene er generaliserbare, altså om de kan overføres til andre sammenhenger. Under vil det bli redegjøre for disse begrepene og hva som er gjort i denne studien.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten er et uttrykk som brukes for å beskrive hvorvidt empirien i en studie er pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2015). Med reliabilitet mener Jacobsen (2015) at studien skal være gjennomført på en måte som vekker tillitt og troverdighet. For at studien skal ha troverdighet må forskeren være åpen om hvordan dataen er samlet inn, og om noe i analysen kan ha påvirket resultatene (Jacobsen, 2015). Forskeren må rette et kritisk blikk mot sin egen studie for å undersøke om det er noen forhold ved måten studien ble gjennomført på som kan vært med å påvirke resultatet (Saunders et al., 2016).

Subjektivitet er ofte en svakhet i kvalitative studier, da data som er innhentet fra dybdeintervju vil være påvirket av informantenes subjektive erfaringer og meninger, som igjen vil være med å påvirke studiens resultat (Johannessen et al., 2016). Dette er også gjeldene for denne studien, da empirien som brukes i denne studien er basert på informantenes subjektive meninger og erfaringer. Tjora (2021) peker på at både forsker og informant vil ha sine egne fordommer, forforståelse og interesse for tema, selv om begge parter prøver å være objektive. Informanten kan også bli påvirket av settingen intervjuet gjennomføres. I tillegg spiller også intervjuerens kroppsspråk og ordbruk inn (Saunders et al., 2016). Under intervjuene var jeg opptatt av å opptre på en profesjonell og objektiv måte, og ikke benytte et for formelt språk. Alle intervjuene ble gjennomført på Teams, noe som informantene allerede var godt kjent og komfortable med, da de har hatt hjemmekontor i et års tid nå. I følge Jacobsen (2015) er det viktig å gjennomføre intervjuene i en naturlig setting for informantene, det vil gjøre det lettere for dem å åpne seg opp.

Alderen til informantene er en faktor som kan ha vært med å påvirke datamaterialet. Alle informantene med unntak av controllerlederen var i 30-årsalderen. Unge er ofte mer positive til digitalisering og har bedre digitale ferdigheter sammenlignet med eldre (SSB, 2017), det kan dermed ha vært med å påvirke hvor positive informantene er til digitalisering.

Unøyaktig datainnsamling, registrering og analyse av empiri vil svekke reliabiliteten til en studie (Jacobsen, 2015). For å registrere dataen ble det gjort lydopptak av intervjuene for å for å få en fullstendig gjengivelse av alle intervjuene. Selv om lydopptak frigjør intervjueren kan det ha en negativ effekt på informanten, da informanten kan føle seg ukomfortable og ikke får til å åpne seg i like stor grad som en ellers ville ha gjort (Tjora, 2021). Jeg valgte likevel å bruke lydopptak da alle informantene sa de var komfortable med det, i og med at intervjuene ble gjennomført på Teams kan det også gjøre det enklere for informanten å glemme lydopptakeren.

Det å ikke kunne gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt kan gjøre det vanskeligere å få en relasjon til informanten. Jeg følte derimot ikke at intervjuene ble for påvirket av dette, da både intervjuer og informantene har blitt komfortable og vant til møter over digitale plattformer.

For å øke reliabiliteten eller troverdigheten til en studie er det viktig å tenke på om kan ha noe til felles med informantene som kan påvirke utvalget, datainnsamlingen og resultatet (Tjora, 2021). Tjora (2021) mener det kan være både fordeler og ulemper med å ha mye forkunnskap om temaet i en intervjusituasjon. En fordel er at forskeren da kan stille konkrete spørsmål direkte knyttet til problemstillingen, på den andre siden kan det føre til et mindre objektivt syn da forskeren allerede på forhånd kan ha gjort seg opp en mening om tema. I denne studien ble det valgt å sette seg grundig inn i tema før intervjuene startet, da det var ønskelig å stille spørsmål som sikret data som kunne svare opp på problemstillingen. I tillegg har jeg relativt god kjennskap til byggebransjen, men lite kunnskap om hvordan økonomistyringen i bransjen foregår. Utover det hadde jeg liten bakgrunnskunnskap om casebedriften, for uten at jeg viste de var en nasjonal entreprenør.

3.6.2 Validitet

Validiteten til en studie handler om hvordan forskerens fremgangsmåte og resultater blir lagt fram på en korrekt måte, og om disse reflekterer studiens formål og virkeligheten (Johannessen et al., 2016). Det betyr at en må stille spørsmål om den beskrivelsen av virkeligheten gitt av forskeren i studien samsvarer med virkeligheten (Jacobsen, 2015). Hensikten med denne casestudien av controllerrollen er å gi en beskrivelse av en virkelighet som ikke er direkte observerbar, da den baserer seg på informantenes opplevelser. En er derfor nødt til å undersøke om informantene har gitt en sann beskrivelse av hvordan virkeligheten er, deretter må forskeren prøve å gjengi og tolke denne informasjonen på en korrekt måte. I de tidligere kapitlene er det redegjort for de valgene som er tatt når det gjelder datainnsamling og analyse. Ved å gi en detaljert beskrivelse av de valgene som er gjort åpner det opp for at andre kan gjennomføre en kritisk vurdering av denne studien.

Når en vurderer validiteten knyttet til data fra dybdeintervju er det viktig å reflektere om det informantene faktisk forteller representerer virkeligheten (Jacobsen, 2015). Det kan være lett å stole blindt på det informantene forteller. I analysen har jeg vært bevisst på at det kan forekomme feilinformasjon. Da det er gjennomført intervju med både kontrollere, prosjektledere og controllerleder er det ikke til å unngå at disse kan ha ulike perspektiv på

hvordan controllerrollen er og eventuelt har endret seg. Å inkludere flere synspunkt er derimot en positiv ting som er med å styrke validiteten.

Da det ikke var mulig å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt fungerte Microsoft Teams som et godt alternativ, da informantene var komfortable og godt kjent med Teams-møter. Det å kunne se hverandre selv om samtalen foregår over internett gir intervjuet et mer personlig preg enn hva en telefonsamtale ville gjort. Da kommer også kroppsspråk og andre bemerkninger inn som kan være til hjelp for å tolke informanten. Tjora (2021) skriver at mangel på fysisk interaksjon kan føre til at informantene føler seg mer anonyme enn om man hadde vært i samme rom, og av den grunn igjen blir mer åpen og ærlig. Koronapandemien har ført til at digitale møter har blitt normen, så for informantene har dette blitt en situasjon de føler seg tilpass i. Informasjon som er samlet inn er basert på informantenes egne opplevelser og erfaringer, blir gjengitt med direkte sitater i empirikapittelet. Det gjør at sannsynligheten for at informasjon feiltolkes blir mindre da sitatene kommer direkte fra informantene.

3.6.3 Teoretisk generaliserbarhet

I forskning er man ofte ute etter å få et resultat som kan generaliseres (Tjora, 2021). Generaliserbarhet betyr at resultatene en studie kan overføres fra en situasjon til andre lignende situasjoner (Johannessen et al., 2016). En kritikk til kvalitative studier er at resultatet baseres på et lite utvalg, og det dermed ikke kan overføres til hele populasjoner. Ofte i kvalitative studier er man heller ikke ute etter å få et resultat som er statistisk generaliserbart, men heller undersøke et fenomen i dybden for et lite utvalg. Deretter kan en se om dette også kan benyttes for andre studier, utvalg eller populasjoner. Det er ikke noe mål for denne studien å få et resultat som er statistisk generaliserbart. Her var det ønskelig å gå i dybden og fokusere på informantenes opplevelse av controllerrollen. Dersom en ønsker å gå videre med forskningen kan man undersøke om det er likheter mellom casebedriften og andre organisasjoner. Studien er begrenset til sted, kontekst og setting.

3.7 Etiske vurderinger

I et hvert forskningsprosjekt må det gjøres en vurdering av hvilke etiske problemstillinger som kan dukke opp underveis i et forskningsprosjekt (Johannessen et al., 2016). Informantene som deltar i studien må behandles med respekt, tillitt og konfidensialitet. Det er spesielt viktig at forskeren gjør en vurdering av hvilke etiske hensyn som må tas, da relasjonen mellom forsker og informant er asymmetrisk (Tjora, 2021). De fleste etiske problemstillingene er knyttet til datainnsamlingen (Johannessen et al., 2016). Videre beskrives hvilke etiske hensyn som er tatt i forbindelse med denne studien.

Meldeplikt

Alle forskningsprosjekt som behandler personopplysninger skal meldes inn til Norsk senter for forskningsdata, ofte kalt NSD. Jeg fikk godkjent dette prosjektet 10.02.2021, og kunne da starte prosessen med å hente inn data. Se vedlegg 2 for NSD sin vurdering av forskningsprosjektet.

Informert samtykke

Det er en viktig forutsetning at informantene deltar frivillig i studien, i tillegg må de på forhånd ha mottatt grundig informasjon om studiens tema og formål (Jacobsen, 2015). Før jeg startet med intervjuene sendte jeg ut et informasjonsskriv og samtykkeerklæring til alle informantene (se vedlegg 1). Informasjonsskrivet inneholder en beskrivelse av studiens formål, omfang og hvilke tema som tas opp. I samtykkeerklæringen informeres det kort om studien, hva deltagelsen innebærer og hvordan dataene de bidrar med blir behandlet og ivaretatt. For å sikre meg at informantene hadde fått med seg denne informasjon gikk jeg raskt igjennom dette i starten av intervjuene. Før intervjuet startet fikk alle beskjed om at hvis det var noe de ikke ønsket å svare på, eller om de ønsket å trekke seg fra intervjuet hadde de rett til det. Ved å gjøre det slik ble informantene informert om studiens formål, hvordan deres bidrag ville bli brukt og deres rettigheter som informant.

Taushetsplikt og anonymisering

Å delta i denne studien er frivillig, alle navn og personlige opplysninger har valgt å anonymisere. Informantene kan skilles fra hverandre ut ifra hvilken stilling vedkommende har controller, controllerleder og prosjektleder. Det er gjort for å kunne skille om perspektivene og opplevelsene av controllerrollen er påvirket av hvilken stilling de har. Selv om det kan gjøre det mer utfordrende å anonymisere informantene er det nødvendig å skille informantene fra hverandre med yrkestittel for å kunne se om hvilken rolle de har i organisasjonen påvirker deres meninger. Til tross for det har jeg forsøkt så godt som mulig i å ivareta anonymiteten til informantene slik at informasjonen ikke skal kunne tilbakeføres til enkeltpersoner.

4.0 Casebeskrivelse

I dette kapittelet gis en nærmere presentasjon av casebedriften.

4.1 Casebedriften

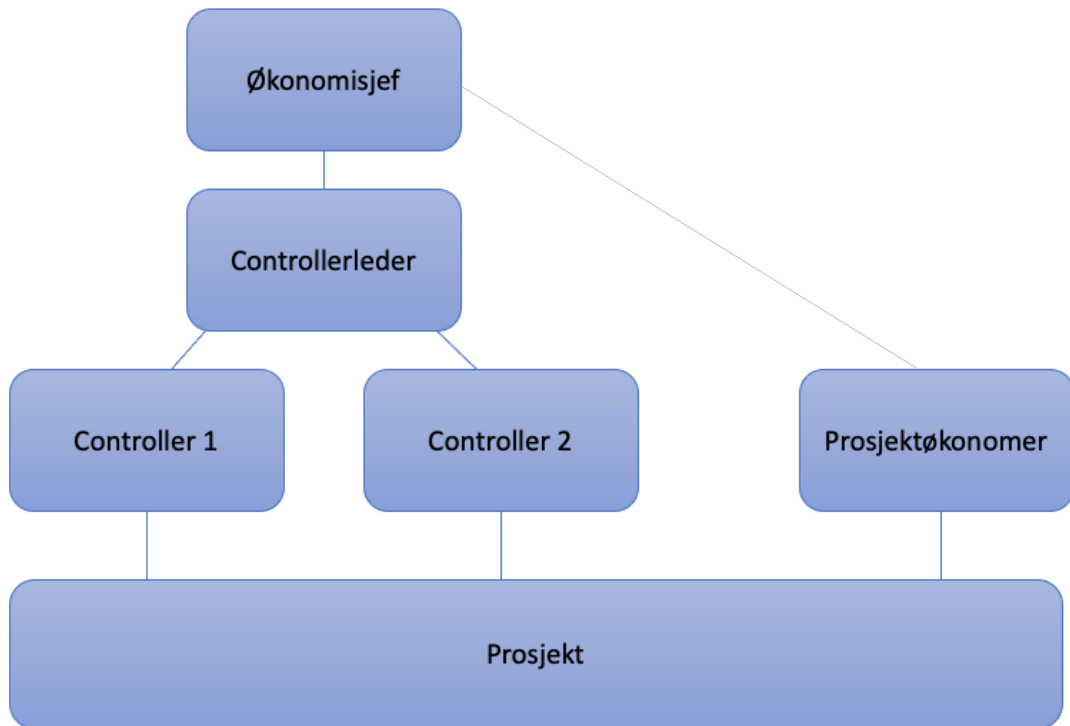
Siden oppstarten har bedriften utviklet seg fra å være en lokal entreprenør i en av storbyene i Norge, til å bli en av Norges største entreprenører med over tusen ansatte. I dag har de sitt hovedkontor i en storbyene med avdelingskontor over hele Norden. Bedriften har gjennomført en rekke store byggeprosjekter for både offentlige og private utbyggere over hele Norden. Prosjektenes gjennomføres etter deres egen utviklede prosjektmodell, noe de har oppnådd stor suksess med.

4.2 Controllerteamet og prosjektgjennomføring

Controllerteamet er underlagt økonomiavdelingen i virksomheten. Den bestod inntil nylig av flere kontrollere enn den gjør i dag. Reduksjonen av antall kontrollere i organisasjonen er et resultat av at flere gikk fra å være kontrollere til å bli prosjektøkonomer. Omstruktureringen av controllerteamet førte til økt spesialisering av rollene. De som forble kontrollere har det overordnede ansvaret for å kontrollere prosjektenes økonomiske status. Det som skiller controllerne og prosjektøkonomene er at controllerteamet er å anse som en stabsfunksjon, mens prosjektøkonomene er direkte involvert i prosjektgjennomføringen. Det har ikke deltatt noen prosjektøkonomer i denne studien. Studien baserer seg på data hentet fra controllerteamet og prosjektledere.

Byggeledelsen består av en gruppe personer med byggeteknisk kompetanse, de fleste har ingeniørbakgrunn og/eller bakgrunn som fagarbeider f.eks. tømrer. Prosjektlederen er lederen for denne gruppen, som i tillegg til denne personen består av en anleggsleder som styrer driften ute, en innkjøper og en prosjekteringsansvarlig. Disse har det administrative ansvaret for det som foregår ute på byggeplassen. Prosjektlederne er de som har det overordnede ansvaret for alt som har med prosjektgjennomføringen å gjøre, alt ifra økonomistyring, fremdrift, HMS og kvalitet. Studien tar for seg relasjonen mellom controller og prosjektleder, da det er prosjektlederen som har det overordnede ansvaret for økonomistyringen.

I figur 3 er det illustrert hvordan økonomiavdelingen kommuniserer og samhandler med organisasjonens prosjekter. Med prosjektene menes byggeledelsen, og det naturlige kontaktleddet for controllerne vil her være prosjektlederne.



Figur 3 Kommunikasjonsskjede prosjekt til økonomiavdeling

5. Empiriske funn

I dette kapitlet presenteres resultatene fra dybdeintervjuene som har blitt gjennomført. I første del av kapitlet presenteres data fra intervjuene med controllerne og controllerlederen, deretter presenteres prosjektledernes oppfatninger. For hvert delkapittel oppsummeres de empiriske funnene, før det til slutt trekkes frem studiens hovedfunn. Disse vil bli diskutert i kapittel 6.

5.1 Controllerne

I denne delen ønsker jeg finne hvilken rolle controllerne i byggebransjen har, med utgangspunkt i informantenes opplevelser av rollen. Her presenteres informantenes opplevelse av controllerrollen, deres ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Videre beskrives hvordan controllerne samarbeider med organisasjonens prosjektledere, og hvilke egenskaper og ferdigheter informantene mener er viktigst for en controller. Avslutningsvis presenteres hvilke muligheter og utfordringer avstand og digital kommunikasjon fører med seg for controllerrollen.

5.1.1 Ansvarsområder og arbeidsoppgaver

Begge controllerne forteller at arbeidsoppgavene deres går i månedlige sykluser, der de første og siste dagene av måneden arbeider med månedsavslutning til prosjektene. De resterende ukene av måneden består av en blanding av ulike rutineoppgaver knyttet til kontroll av økonomiske rapporter fra prosjektene, og annen rådgivning eller opplæring innenfor økonomistyringen til prosjektene.

Det er stort sett ingen faste dager. I forbindelse med månedsavslutningen så har vi en del rutinearbeid der det er likt arbeid med å registrere økonomirapporteringen fra prosjektene og sammenstille det i Excel. Ellers er det litt opp til prosjektene hvordan en arbeidsdag ser ut, de kan ofte komme med en del spørsmål om enten å hente ut ting eller om vi kan bidra med hjelp. (Controller 1)

Begge controllerne sier det er vanskelig å skulle presentere en helt typisk arbeidsdag, da det varierer mye fra dag til dag. De presenterer et bredt spekter av arbeidsoppgaver som de utfører, blant annet månedsavslutning til prosjektene, og kontrollere tallene som leveres inn for å sjekke at de faktisk stemmer overens med budsjett og fremtidige prognoser. I tillegg trekker de frem

bistand i forbindelse med sluttoppgjør mot byggherre og underentreprenører, opplæring av prosjektledere og andre involverte i prosjektene innenfor økonomirapportering og annen støtte til prosjektene.

Informantene sier de har svært varierte arbeidsdager, da det stort sett er en blanding av rene kontrolloppdrag, men også en del forfallende arbeid knyttet til støtte og rådgivning til prosjektene.

En typisk arbeidshverdag, består av enkelte møter med prosjekt der vi gjennomgår arbeid vi har utført kontrollarbeid knyttet til deres prosjekt. Så er det litt støtte til controller 1 og 2, det er de som operativt gjør de fleste kontrollene, så jeg blir litt støtte for dem. Og så er det litt arbeid med kontinuerlig forbedring av rutiner og måten vi jobber på i kontrollerteamet og hvordan prosjektene skal rapportere sin ØKO – prosjektvurdering. Det er veldig vanskelig å si en gjennomsnittlig dag da det varierer veldig, enkelte perioder er det månedsavslutninger, da er det bestemte oppgaver knyttet til det [...]. (Controllerleder)

Både controllerne og controllerleder beskriver arbeidshverdagen som svært variert, til tross for at den består av den god del rutinearbeid, spesielt knyttet til kontroll av prosjektenes økonomiske rapporter. En forklaring på det er at kontrollerteamet består av få personer sammenlignet med størrelsen på organisasjonen og hvor mange aktive prosjekter de har. Organisasjonen gjennomførte relativt nylig en omstrukturering i økonomiavdelingen der en del av de som tidligere jobbet som kontrollere har gått inn i en ny rolle som prosjektøkonomer. Prosjektøkonomene er mer direkte involvert i prosjektene, mens controllerne har ansvaret for å kontrollere økonomien til prosjektene. Som følge av denne oppdelingen blir det færre personer å fordele kontrolloppgavene på.

Vi har noen prosjektøkonomer som var kontrollere før som gikk over til en annen avdeling som er nærmere tilknyttet prosjektet enn det vi som kontrollere gjør som er mer en stab. (Controllerleder)

Controllerne er en stabsfunksjon i organisasjonen. Selv om controllerne utfører sentrale oppgaver knyttet til økonomistyringen av prosjektene generer ikke disse funksjonene direkte inntekter. En av deres viktigste oppgaver er å utføre kontroller av økonomirapporter fra prosjektene, og kontrollere at disse stemmer overens med virkeligheten.

Det å gjøre kontroll av økonomirapporteringen til prosjektene er en stor del av det. Så er det diverse oppgaver forbindelse med månedsrapporteringen, og så tar vi på oss å være ekstrahjelp om det skulle trenge noen plasser. (Controller 2)

Det er å ta kontroller av økonomiarbeidet som prosjektene gjør, å ta tak i månedsrapporteringen og kontrollere at det faktisk stemmer, at det er samsvar mellom tall både fra budsjett og til fremtidige prognoser. (Controller 1)

Dette støttes av controllerlederen som også sier at det teamet bruker mest tid på at de tradisjonelle controlleroppgavene, og særlig den direkte kontrollen av økonomirapporter fra prosjekter. Controllerlederen påpeker at en årsak til det er at økonomiopplæringen av de som styrer prosjektene ikke er god nok per i dag. Videre påpeker controllerlederen at ved å styrke økonomiopplæringen til prosjektlederne vil det kunne frigjøre en del av tiden som i dag brukes på rutineoppgaver.

Det bruker ganske mye tid på å gjøre kontrollene, og det å utarbeide den rapporten. Skal jeg anslå noe, tidligere har vi løpende støtte bistand utover kontrollrapportene. Det er en overvekt av tid brukt på typisk kontrollering.. Og det skyldes at jeg ikke har fått i gang det opplæringsopplegget jeg ønsker å få i gang i løpet av dette året. Da vil det bli litt mer dreining mot opplæring kontra kontrolling/rapportskriving. Så har vi de møtene vi gjennomfører som blir mer den delen av det, det å formidle det muntlig. Vi er nok fortsatt på høyere andel typisk kontrolling. (Controllerleder)

Hele kontrollerteamet trekker frem månedsavslutningen til prosjektene som en av de viktigste arbeidsoppgavene og som noe de bruker mye tid på hver måned. Her sammenstilles all økonomisk informasjon knyttet til prosjektgjennomføringen den foregående måneden, slik at en får et samlet totalresultat for bedriften. Dette er viktig informasjon for ledelsen og eierne, da den forteller om organisasjonens økonomiske status.

Det som er ansvaret vårt her, er for det første å gi prosjektene informasjon om bevegelsen de har hatt på prosjektet sitt i foregående måned. Vi som sørger for at de får den informasjonen, alle fakturaer, alle kostnader og inntekter som har vært i foregående måned. Også skal prosjektene bearbeide den informasjon å rapportere en oppdatert status på sin økonomi innen en frist vi har gitt dem. Da blir det mitt ansvar å sørge for at alle prosjektene som skal levere denne informasjonen gjør det innen den fristen vi har gitt dem, slik at vi kan bearbeide den informasjonen fra dem, og videre inn i regnskapet og rapporteringen vi har månedlig til eierne våre. Da mottar vi en hel rekke

økonomirapporter fra prosjektene hver måned, som vi tar imot å gjør noen enkle kontroller for å sjekke om det de rapporterer henger sammen. (Controllerleder)

Controllerne forteller at de bruker rundt en uke hver måned på å gjennomføre månedsavslutningen, det vil si ca. 20-25% av tiden dersom en tenker at en arbeidsmåned består av 20-25 arbeidsdager. I tillegg til dette kommer kontrollen av prosjektenes økonomirapportering som også er en rutineoppgave, men vil variere i omfang avhengig av prosjektets kompleksitet. Begge controllerne er enig i at dette er den oppgaven de bruker mest tid på.

Det er helt klart den oppgaven som tar mest tid, men å si i prosent kan variere fra måned til måned. Det er noen ganger det kommer litt mer ting enn andre. Men hvis jeg tar et prosjekt på en dag så går nok en tredjedel av tiden og oppover, avhengig litt av hvor mye andre ting som kommer inn. (Controller 2)

Controllerne forteller at de bruker en stor andel av tiden sin på rutineoppgaver knyttet til oppfølging av prosjektene, selv om det er store variasjoner i størrelse og kompleksitet på organisasjonen prosjekter er det likevel den samme jobben som skal gjøres. Som controllere er det de som sitter med spisskompetansen for hvordan prosjektene skal rapportere økonomien sin. For de som jobber med økonomirapporteringen ute på prosjektene blir det naturlig å ta kontakt med controllerne dersom de har spørsmål om det, da er det deres oppgave å lære bort hvordan det gjøres.

Controllerteamet presiserer at kontrollene de gjør av prosjektenes økonomirapportering ikke skal være en revisjon av økonomirapporteringen til prosjektlederne, men bistand for å øke kvaliteten på økonomistyringen til prosjektene.

Vi ønsker ikke å bli sett på som en revisor som sitter og kritiserer prosjektlederne. Vi bruker å påpeke at det ikke er en revisjon av det de gjør, men hjelp til å øke kvaliteten på rapporteringen. Skulle det være noen ting som vi oppdager er det bedre at det plukkes opp tidlig enn når prosjektet begynner å nærme seg slutten, det forstår alle. (Controller 2)

En utfordring for controllerne er at de er lokalisert et sted i en av storbyene i Norge der bedriften har sitt hovedkontor, mens organisasjonen har aktive prosjekter over hele Norden. Når det er store geografiske avstander og ujevn kontakt mellom controllerne og prosjektlederne kan det føre til at det blir et vi og dem forhold, der prosjektlederne opplever å bli overvåket av

controllerne. I tillegg har ikke controllerne sine faste prosjekt de følger opp. Controllerteamet har ansvaret for hele prosjektporteføljen sammen. Noe som også kan være med å bidra til en svakere relasjon mellom prosjekt og controller. For å unngå å bli oppfattet som organisasjonens vakthund har controllerteamet fokus på å ha hyppige samtaler og møter med prosjektlederne for å synliggjøre at de er der for å hjelpe, ikke for å avdekke avvik eller overvåke noen. Ved å gjøre det viser de samtidig at controllerteamet er til stede og er aktive, noe de mener bidrar til at prosjektlederne også gjøre en grundigere jobb med økonomirapporteringen.

Jeg tror det er en risiko når man sitter som controller og en stabsfunksjon sånn som vi er. Det er forskjellige måter å organisere kontrollervirksomheten på, enkelte er mye mer tett på prosjektene og er på en måte inn i selve prosjektet. Vi er ikke det, vi er utenfor. Vi er ikke tilegnet noen prosjekt noen av oss. Da er det en risiko for at det kan bli et vi og dem forhold, det er jeg veldig opptatt av at det ikke skal bli. Jeg er derfor opptatt av at vi får møter med dem og snakket med dem for å vise at også vi er folk som det går an prate med og at vi trenger ikke å være så verst som folk vi heller. Selv om vi sender rapporter der vi påpeker ting som bør gjøres annerledes at vi kan være greie folk fordi. Jeg har ikke lyst til at vi skal bli sett på som organisasjons vakthund, men samtidig så vil jeg at de skal vite at vi er der, og at bedriften er veldig opptatt av kvaliteten på økonomirapporteringen. At dersom de sluntrer unna vil det bli avdekt. (Controllerleder)

At det kan oppstå et «vi-og-dem-forhold» mellom controllerne og de som jobber ute i prosjektene er en reell risiko som spesielt controllerlederen jobber aktivt for å unngå. Videre vil jeg se på hvordan controllerteamet jobber sammen og de fordeler arbeidsoppgavene seg imellom.

5.1.2 Arbeidsmetode

Controllerteamet består av en controllerleder og to kontrollere, de jobber tett sammen. Da begge controllerne er relativt fersk i sin rolle behøver de en del oppfølging fra controllerleder. De beskriver teamet som et velfungerende team, som bruker mye tid på å prate sammen og hjelpe hverandre for å oppnå et best mulig resultat.

Jeg synes det fungerer veldig bra i teamet. Vi er et lite team så det er ganske enkelt å styre. Det er mitt ansvar at teamet fungerer og at vi jobber godt sammen, det føler jeg at har fungert veldig bra. De har jobbet har en kort periode, de har kommet godt i det og vi samarbeider god og har en åpen dialog er min påstand. (Controllerleder)

Selv om controllerne og controllerlederen omtaler seg selv som et team utfører de stort sett det som kan kategoriseres som rutineoppgaver alene. Selv om de ikke sitter og jobber sammen med et prosjekt er ofte alle involvert i hverandres arbeid. De bruker hverandre som rådgivere og kontrollerer hverandres arbeid for å kvalitetssikre den økonomiske rapporteringen. Når de har møter med prosjekter for å gå gjennom kontrollene er gjerne controllerlederen med som en ekstra støttespiller og for å senere å kunne være behjelpelig om det skulle dukke opp noe knyttet til det prosjektet.

Det vi sitter og gjør midt i måneden med å gå gjennom rapporteringen til prosjektene så tar vi hvert vårt prosjekt, men sjefen har vært med i møtene med prosjektene [...] Det verktøyet vi bruker er utviklet i samarbeid, det ligger samarbeid i grunnen, men så gjør vi store deler av arbeidet alene. Men så kan det være ting som dukker opp der vi setter 2 eller alle 3 på noe. For eksempel hvis det er forespørsel fra prosjekt som haster setter vi inn flere for å gjøre det raskest mulig. Det kan være en fordel å være to på ting man ikke sitter med til vanlig, bare for å ha to sett med øyer på det for at det skal bli best mulig. (controller 2)

Controllerteamet forteller at de får en del henvendelser fra prosjektlederne, da er det ofte hvordan noe skal rapporteres, eller hvordan de bruker økonomiverktøyene. Videre presenteres det hvordan controllerne fungerer som pedagoger for prosjektlederne og resten av den tekniske kompetansen.

5.1.3 Pedagog

Foruten rutineoppgavene knyttet til månedsavslutningen og kontroll av økonomirapportene fra prosjektene bruker controllerne en del av tiden sin på å svare på spørsmål og gi støtte til de som har ansvaret for å rapportere prosjektens økonomiske situasjon. Som regel er det prosjektlederen som har ansvaret for prosjektets økonomistyring, men det kan også være at de har delegert noe av dette ansvaret til andre i byggeledelsen på større og mer komplekse prosjekt. Uavhengig vil det være en prosjektleder per prosjekt som har det overordnede ansvaret selv om andre hjelper til med økonomirapporteringen.

Hovedsakelig en prosjektleder, eller en hjelper av prosjektleder som sitter med rapportering av økonomi i prosjektet. (Controller 1)

Som nevnt i kapittel 5.1.1 har controllerlederen et ønske om at økonomiopplæring av personer i byggeledelsen skal styrkes og systematiseres. Opplæring er noe controllerlederen ønsker at kontrollerteamet skal bruke mer tid på i fremtiden. I dag driver de med opplæring i den forstand at de svarer på spørsmål om hvordan økonomirapporteringen skal gjøres fra personer involvert i prosjektene. Slik det er i dag er det de som er ute i prosjektene som må etterspørre opplæring, det controllerlederen ønsker er en mer proaktiv opplæring der alle nyansatte og eller de som går over i en rolle der de skal ha ansvar for økonomistyring får en gjennomgang før de begynner.

Vi skal være den ressursen som sørger for at de som trenger opplæring i måten vi skal rapportere på får den opplæringen. Vi er på en måte, kall det for et kontrollorgan i tillegg til å være de som skal sørge for at det blir god og riktig opplæring av for eksempel prosjektleder som skal gjøre den økonomijobben. Det å få til et godt opplæringsopplegg er noe jeg ønsker å få til, vi er ganske langt unna pr. i dag. Vi trenger en bedre struktur på hvem og hvilken opplæring som skal gjennomføres for de ulike prosjektlederne.
(Controllerleder)

Ved å etablere et godt opplæringsopplegg mener kontrollerteamet at det vil føre til høyere kvalitet og mindre avvik i økonomirapporteringen, som igjen vil føre til at de bruker mindre tid på hver kontroll. Både controllerne og ledelsen ser for seg at det er et positivt regnestykke å innføre et opplæringsopplegg dersom det fører til mindre avvik i rapportene, som igjen frigjør mer av tiden til controllerne til å gjøre andre oppdrag.

Jeg vil nok være den som bruker mest tid på den opplæringsdelen i starten. Tiden vi bruker på å gjennomføre en kontrollrapport vil gå ned pr. prosjekt hvis opplæringen er så god at det ikke er så mye avvik å rapportere. Da vil det gå raskere å gjennomføre en kontroll. (Controllerleder)

I tillegg til å redusere tidsbruken på rutineoppgavene, mener de at et solid opplæringsopplegg vil føre til mer kontinuitet i rapporteringen, da alle som skal drive med økonomiarbeid vil få opplæringen direkte fra controllerne og økonomiavdelingen.

Det er planen etter hvert at vi skal ta opplæring og lage en standard opplæring for nye prosjektledere eller andre som skal sitte med økonomien. Det er fordi vi vil at de skal høre det rett fra oss og ikke via-via der det blir tilført noen egne måter å gjøre det på.
(Controller 2)

Deres rolle som pedagoger i organisasjonen omhandler å bidra til at de som jobber med prosjekter forstår hvordan budsjettene henger sammen og at de rapporterer prosjektets økonomi i henhold til de kravene som stilles av ledelsen. I tillegg kan de også dukke opp spørsmål hvordan de ulike økonomiske IT-verktøyene skal brukes. Her blir da controlleren en naturlig rådgiver for resten av organisasjonen, da dette er noe de jobber med hver dag.

Få de til å forstå sammenhengene mellom de ulike budsjettene, og rapporteringen er kanskje det mest vesentlig. Å få de til å se sammenhenger, men også litt IT-forståelse, ikke hvordan det fungerer, men hvordan det henger sammen. (Controller 1)

Skal controllerne drive aktivt med opplæring kan det føre til en endring i kravene til hvilke ferdigheter controlleren må inneha, ikke bare skal controlleren være analytisk, også kommunikasjonssevner blir sentrale. Videre skal jeg se på hvilke ferdigheter controllerne mener er viktigst i deres rolle.

5.1.4 Ferdigheter

Controllerne beskriver hvordan en arbeidsdag inneholder både tradisjonelle kontrolloppgaver og mer moderne oppgaver som opplæring og rådgivning. Denne miksen av ulike arbeidsoppgaver gjør at controlleren må inneha ferdigheter som verdsettes hos både en tallknuser og pedagog. Alle i kontrollertjenesten er relativt enig i hvilke ferdigheter de mener er viktigst for controlleren. Først og fremst må en controller være analytisk og komfortabel med å jobbe med tall. En av controllernes viktigste arbeidsoppgaver er å avdekke avvik og hva som eventuelt forårsaker disse. Som controller er det viktig at man klarer å se sammenhenger i økonomirapportene og forstår hvorfor ting er som de er.

Det å mestre å se sammenhenger mellom tall og avvik der det skal være en sammenheng, men ikke er det. Om ikke en tallknuser så er du glad i å jobbe med tall å sjekke at ting henger på grep. (Controllerleder)

I tillegg er det viktig at controlleren har gode kommunikasjonssegenskaper, da det er de som skal formidle både det som er bra og om det foreligger avvik i rapportene til prosjektlederne. Controllerne må kunne legge det frem på en måte som er forståelig for noen som ikke har sin spisskompetanse innenfor økonomi. I tillegg må det formidles slik at det ikke oppfattes som kritikk, men som hjelp for mottakeren.

At du får til å formidle det vi ønsker å formidle til prosjektlederne på en god måte slik at de ser på det som hjelp og bistand og ikke som kontrollerende greie som ønsker å ta folk. For det er jo ikke det vi ønsker å oppnå, vi ønsker å gi beskjed om eventuelle avvik de har og at de lærer av det og tar det innover seg. Å formidle det på en slik måte at de ikke kommer i forsvar der de er mer opptatt av å det enn å lære av tilbakemeldingene.
(Controllerleder)

Noe annet som trekkes frem som en nødvendig egenskap er at controlleren har grunnleggende IT-kunnskap, samt at en har en liten interesse for IT. Da det er deres ansvar å være organisasjonens eksperter med økonomirapporteringen og de digitale verktøyene som benyttes.

Det å ha en grunnleggende IT-kunnskap å være litt nysgjerrig på det tror jeg er positivt.
(Controller 1)

Kommunikasjonsevnene er noe som verdsettes hos den moderne controlleren. I dag foregår mye av kommunikasjonen via ulike digitale plattformer. Koronapandemien har flyttet controllerne på hjemmekontor. Da informantene deltok i denne studien, foregikk all kommunikasjon hovedsakelig via Microsoft Teams. Selv når pandemien er over tror informantene at denne måten å kommunisere på har kommet for å bli, i neste kapittel vil jeg ta for meg hvordan digital kommunikasjon påvirker controllerrollen.

5.1.5 Digital kommunikasjon

Felles for alle informantene er at de har en nokså lik forståelse av begrepet digitalisering. Det første alle tenker på er at ting flyttes fra å skje fysisk til pc-en.

Jeg tenker mest på det å flytte ting fra fysisk til pc-en, både møter og informasjon flytes fra perm til mapper i skyen. (Controller 2)

Videre forteller alle at økt digitalisering fører til økt effektivitet. Gjennom digitalisering kan en redusere tiden som brukes på rutine og repetisjonsoppgaver.

Digitalisering bidrar til mer effektivitet. (Controller 1)

Jeg tenker litt på det med robotisering, at man automatiserer en del prosesser som vi har gjort på kontrollerteamet det siste året. (Controllerleder)

Før koronapandemien kom og snudde opp ned på arbeidshverdagen til informantene var allerede mye av kommunikasjonen mellom kontrollere og prosjektledere digital, da det som

oftest er stor geografisk avstand mellom dem. Da var derimot en større andel av kommunikasjonen på andre media som e-post og telefon, istedenfor Microsoft Teams som de bruker i dag. I en normalsituasjon er det en større andel fysiske møter, men avstanden har alltid vært en faktor som har ført til at kommunikasjonen mellom controller og prosjekt i stor grad har vært digital også tidligere. Det som er ulikt i dag er at kommunikasjonen er satt mer i system og samlet på en plattform.

Som følge av koronasituasjonen ble bedriften i likhet med mange andre bedrifter tvunget til å bli mer digitale, da de også mistet muligheten til å være på kontoret og holde fysiske møter. Som et resultat av situasjonen ble de nødt til å se etter nye digitale metoder å samhandle på, dette er noe som har hatt en positiv effekt på både effektiviteten og kommunikasjonen mellom controller og prosjekt. Informantene forteller at når er så godt som all kommunikasjon innad i organisasjonen flyttet over til Teams. Hovedgrunnen til det er naturligvis Covid og at det ikke er mulig å gjennomføre fysiske møter. Informantene påpeker derimot at når samfunnet returnerer til en normalsituasjon at de fortsatt tror at Teams vil være den plattformen der mesteparten av kommunikasjonen innad i organisasjonen vil foregå mellom de som ikke har kontor på samme sted.

Nå ble innføring av Teams, og digitale møter blitt kastet på oss. Men det har vært veldig positivt sånn sett. [...] Nå er det slik at alle er på Teams, du skal være der. Det er der man ofte fat tak i folk og får kontakt gjennom Teams, mer nå enn mail. Andelen der en tar kontakt via slike media har økt, opp imot mail. (Controllerleder)

Informantene beskriver at det som skiller Teams fra tradisjonell e-post er at Teams minner mer om hvilket som helst annet sosial media, i motsetning til e-post som ligner mer på tradisjonell brevpost. De forklarer at e-post stort sett blir brukt til å videreformidle informasjon de har mottatt fra personer i andre bedrifter innad i organisasjonen. De peker på en rekke fordeler med Teams blant annet at man ser om personer er opptatt eller tilgjengelig i systemet, har personen en «grønn-prikk» er de tilgjengelig. I tillegg er det en raskere måte å kommunisere på, da meldingen ikke ender opp med å drukne blant hundrevis av andre e-poster. Dette gjelder spesielt for prosjektlederne som mottar svært mye informasjon fra andre på mail. Derfor er det en stor fordel å flytte den interne kommunikasjonen over til et annet media. Også opplever de at kravet til et formelt språk er lavere på Teams.

Det blir en chat, der det bare er å skrive litt raskere og man ikke trenger å tenke like mye over hvordan man formulerer seg. (Controller 2)

Informantene mener også at terskelen for å ta kontakt er blitt lavere. Av den grunn mener de at Teams skaper høyere effektivitet og en tettere relasjon mellom controller og prosjekt.

Jeg lurer på om det korter ned avstanden sånn. For alternativet er at de hadde sendt en mail sånn sett. Det blir mer formelt og tar lengre tid før man rekker å svare på en mail, da man ikke får samme varsel og ikke følger med mailboksen som om noen tar kontakt med deg på teams. Jeg bruker jo det selv mye når jeg skal ta kontakt med prosjektleder. Jeg sender bare en melding på teams isteden for å sende en mail. Prosjektlederne får jo hundre pluss mailer om dag, Du drukner der. Så du er mer synlig om du sender melding på teams. (Controllerleder)

Controllerteamet ønsker å avholde en del møter med de som jobber ute i prosjektene. Teams har gjort det enklere å koordinere møter, da det ikke lenger er behov for at en samles fysisk. Det har endret møtekulturen i bedriften, da en kan arrangere hyppigere møter med hverandre, som igjen er med å bygge relasjoner. I tillegg så effektiviseres møtevirksomheten til hele organisasjonen, da man slipper å bruke tid på å reise. Med Teams har man muligheten koordinere og samhandle i større grad enn tidligere.

Vi ønsker å avholde en del møter med prosjektene, det er enklere å få organisert møtene nå på teams enn om prosjektene kommer inn på kontoret. Vi er ikke lenger avhengig av å møtes fysisk, prosjektene kan sitte der de er. Det er den største positive effekten av at møtekulturen har blitt bedre som følge av innføringen av teams. (Controllerleder)

Som et resultat av innføringen av Teams er det mer kontakt mellom prosjektene og controllerne.

Selv om det er mindre kontakt sånn ansikt til ansikt er det mer kontakt med prosjektene og andre i administrasjonen, med at det er så enkelt å ringe opp hverandre. Når det ikke var så vanlig ble det med skriftlig kontakt, så det er jo en stor fordel. [...] Det er enklere hvis man har noe å forklare, jeg synes det er enklere å ringe opp vedkommende enn å sitte å formulere en mail, der ikke bare jeg skal forstå hva jeg mener, men også mottakeren. (Controller 2)

Empirien viser at måten organisasjonen kommuniserer internt har stor betydning for hvordan relasjonen mellom de ansatte og samhandlingen er. Innføringen av Teams har ført til hyppigere kontakt mellom controllerne og prosjektlederne, samt bidratt til økt effektivitet. Hovedgrunnen til at organisasjonen velger å kommunisere via digitale plattformer er geografisk avstand, i neste kapittel vil jeg presentere hvordan informantene mener avstand påvirker controllerrollen.

5.1.6 Avstand

Controllerlederen og controllerne har noe ulikt syn på hvilke utfordringer det er knyttet til at det ofte er stor geografisk avstand mellom der de sitter og de aktive prosjektene. Controllerne mener at avstand ikke påvirker hvordan de utfører arbeidsoppgavene, da digitalisering og spesielt innføringen av Microsoft Teams har gjort «*verden mindre*».

Nei jeg tror egentlig ikke det altså, da ting er såpass digitale. Vi gjør jo det samme om det er i Stockholm, Sollefteå eller om det er et prosjekt 15 minutter unna her. Det har egentlig ingen betydning nå som alt er digitalt. Avstanden har egentlig null betydning.
(Controller 2)

Controllerlederen støtter controllerne i at geografisk avstand til prosjektene ikke har noen direkte negative konsekvenser for hvordan de utfører sine arbeidsoppgaver. Det som derimot kan by på problemer er at det blir et vi (controllerne) og dem (prosjektlederne) forhold, da man ikke snakker sammen eller møtes hver dag. Det kan være en fare for at controllerne oppleves som et apparat som er satt til å overvåke prosjektlederne. Løsningen som presenteres på dette problemet er å skape en god relasjon til prosjektlederne via dialog. En utfordring er at denne relasjonen controllerlederen prater om skal bygges via digital dialog.

Det en risiko for at det kan bli et vi og dem forhold, det er jeg veldig opptatt av at det ikke skal bli. Jeg er derfor opptatt av at vi får møter med dem og snakket med dem for å vise at også vi er folk som det går an prate med og at vi trenger ikke å være så verst som folk vi heller. Selv om vi sender rapporter der vi påpeker ting som bør gjøres annerledes at vi kan være greie folk fordi. (Controllerleder)

Avstand virker ikke til å ha noen praktisk betydning for hvordan controllerne utfører arbeidsoppgavene sine, det som derimot kan by på problemer er at det kan være utfordrende å bygge relasjoner når den geografiske avstanden blir stor. I neste kapittel vil jeg presentere hvordan controllerne ser for seg rollen vil utvikle seg i fremtiden.

5.1.7 Fremtiden til controllerrollen

Informantene tror controllerrollen i organisasjonen vil utvikle seg mot å bli en intern konsulent i enda større grad enn hva de er i dag. Dette baserer de på at det bare det siste året har skjedd en del endringer som har automatisert og kuttet ned tidsbruken på den del rutineoppgaver.

Bare siden jeg startet har arbeidet med månedsavslutningen blitt mer automatisert, vi har fått en del hjelpeverktøy som har bidratt til å ta bort en del av repetisjonsoppgavene.

(Controller 1)

Selv om de tror at en del av rutineoppgavene vil falle bort som følge av utvikling og innføring av nye IT-verktøy, tror de fortsatt at kontrollering vil være en av de viktigste oppgavene til controlleren også i fremtiden. Controllerleder påpeker at det å være en god formidler er noe som vil bli enda viktigere.

Det jeg kanskje tror er at det fortsatt vil være veldig viktig er det jeg mener vi har truffet litt på det med dialogen, at den utviklingen bare forsetter at controlleren blir en god formidler kontra det å være en rapportskriver. Jeg tror det bare vil være stadig utvikling knyttet til dem, og at controlleren ikke bare blir en som sitter og trykker på tastaturet og ser på tallene, men at det blir mer en dialog partner til prosjektene. (Controllerleder)

Informantene mener at fremtidens kontrollere i byggebransjen fortsatt kommer til å ha en god del typiske kontrolloppgaver, men at disse i større grad automatiseres og blir mindre tidkrevende. Mengden kontrolloppdrag vil fortsatt være den samme som i dag bare med en mer effektiv arbeidsmetode som gjør at tidsbruken totalt sett blir mindre. Informantene mener også at controllernes kommunikative evner vil bli enda viktigere i fremtiden. I neste kapittel presenteres prosjektledernes syn på controllerrollen.

5.2 Prosjektlederne

Prosjektledere i byggebransjen er en betegnelse for de som utfører den løpende daglige ledelsen av organisasjons prosjekter. Som prosjektleder i casebedriften sitter en med det overordne ansvaret for alt som foregår på prosjektet. Deres viktigste ansvarsområder er oppgaver knyttet til HMS på byggeplassen, sikre at fremdriften er som den skal være, sikre kvalitet, byggesaksbehandlinger og prosjektets økonomistyring.

Som prosjektleder har du egentlig ansvaret for alt som foregår i prosjektet, både HMS, kvalitet, byggesaksbehandlinger, økonomi og fremdrift. (Prosjektleder 1)

Mye av ansvaret for verdiskapningen til organisasjonen legges på prosjektlederne. For å maksimere verdiskapningen er de hele tiden nødt til å vurdere hvilke oppgaver som skal prioriteres ut ifra hvor det ligger størst forbedringspotensialet. Som prosjektleder har man også hovedansvaret for prosjekts økonomistyring. For å sikre økonomistyringen leverer

prosjektlederne hver måned en rapport om prosjektets økonomiske status som kontrolleres av controllerne, som igjen samkjører alle prosjektenes status i en rapport som viser organisasjonens månedlige resultat.

5.2.1 Prosjektledernes syn på controllerrollen

Hvordan og hvor mye prosjektlederne velger å bruke kontrollertjenesten varierer noe for informantene. Det de derimot er enig om er at kontrollertjenesten er en støtte for prosjektlederne og de andre som er involvert i prosjektet. Informantene beskriver kontrollertjenesten som en ekstra trygghet rundt økonomirapporteringen til prosjektene. I tillegg har controllerne kompetanse om de ulike verktøyene og systemene som organisasjonen benytter.

Controllerne er de som kan våre system og verktøy best. Så hvis jeg er usikker på noe spør jeg dem, om det har med budsjettering eller hvordan vi setter opp budsjettet i øko-arket, eller om det er håndtering av faktura, månedlige posteringer. Er jeg usikker på noe så kan jeg spørre controllerne å få hjelp. De har også en kontroll som de utfører hvor de lager en rapport om det skulle være avvik eller noe som er uklart, om det er noe som ikke stemmer helt. Ut ifra det lager de en rapport, og hvis det er noe større som vi bør gå gjennom tar vi en gjennomgang hvor vi får bistand om det er nødvendig.
(Prosjektleder 2)

Controlleren har historisk blitt sett på som organisasjonens vakthund som overvåker og kontrollerer den operative avdelingen. Prosjektlederne føler derimot ikke at dette er en direkte overvåkning av dem og deres arbeid, de ser på det som en ekstra sikkerhet som gagnar både prosjektlederne selv og bedriften.

Jeg opplever det som veldig positivt, det er form for kontroll i den forstand at de kontrollerer om det er behov for bistand. Men de kontrollerer ikke meg og mitt arbeid. De sjekker inn og spør om det er noe vi kan bistå med. Det kan være ting som jeg ikke vet at jeg trenger bistand på, men som de med mer erfaring ser. Føler du her at du har kontroll? Har du oversikt på det og det? Og hvis en da har full oversikt er det bra, men blir det avdekket at en ikke har full oversikt får du bistand til å få oversikt. (Prosjektleder 2)

Informantene synes organisasjonen har truffet bra med hvordan de har organisert økonomistyringen til prosjektet. Begge prosjektlederne synes det er positivt at controllerne både

kontrollerer og gir tilbakemeldinger på økonomirapportene, dette er noe de ønsker av controlleren også i fremtiden. Prosjektleder 2 ønsker at organisasjonen i fremtiden skal fokusere enda mer på at økonomirapporteringen gjøres likt på alle prosjektene.

Jeg synes de har truffet bra, jeg har ikke lyst til å endre noe. Men er det noe jeg ville at de skulle prioritert litt mer er det at vi blir enda mer synkroniserte på gjennomføring, at vi alle gjør det mer likt. Der tror jeg fortsatt vi har litt å gå på. Det vil alltid være prosjekt som gjør det litt på sin måte, men der har de som sagt et fokus på. (Prosjektleder 2)

Prosjektlederne som representerer den tekniske kompetansen i bedriften, mener controllerrollen er nødvendig for organisasjonen. Controllerne oppfattes som en ressurs bistår prosjektlederne med økonomisk kompetanse og skaper trygghet for prosjektlederne. Samarbeidet mellom controllerne og prosjektlederne foregår primært over digitale plattformer, i neste kapittel presenteres hvordan prosjektlederne mener denne kommunikasjonen påvirker relasjonen mellom de og controllerne.

5.2.2 Digital kommunikasjon

Informantene forteller at kommunikasjonen innad i organisasjonen og prosjektet stort sett foregår via en eller annen digital plattform, som oftest Teams eller e-post. Selv om Teams har vært med å redusere mailkorrespondansen noe, forteller de at et videomøte på Teams ofte blir oppsummert i en e-post.

Jeg mener at all kommunikasjon går via en eller annen form for digital plattform. Det er mye muntlig kommunikasjon, men nå er det sånn i byggebransjen at det meste skal dokumenteres. Selv om vi prater mye muntlig og avtaler mye så vil det i 90% av tilfellene gå en mail som skildrer det vi har avtalt. (Prosjektleder 2)

Innføringen av Teams som et kommunikasjonsverktøy er noe som både prosjektlederne og controllerne mener har hatt en positiv effekt på kommunikasjonen. Den største fordelen til Teams sammenlignet med e-post er det er lettere å ta kontakt med hverandre, samt at det er en raskere kommunikasjonsform. Informantene mener endringen i måten de kommuniserer på har stort sett vært positiv.

Det er mye positivt med Teams. Ting er lettvent. Det er enkelt å ta noen tastetrykk så kan man prate. (Prosjektleder 1)

Den eneste utfordringen er at det har blitt for lett å kalle inn til møter om alt mulig. De påpeker at selv om det har blitt svært enkelt å kommunisere via Teams, så er det litt forbedringspotensialet knyttet til hva det er nødvendig å kalle inn til et møte for og ikke.

Teams som et eksempel så frigjør det en del tid da en slipper kjøring hit og dit, og samles og vente. I tillegg er det veldig enkelt å ta et kjapt møte på sparket. Det er bare å ringe de opp å høre om de har anledning. Det negative er kanskje at det blir veldig enkelt å kalle inn til møter, det kan bli i overkant, da det er så lett og ta en halvtime nå og da. Det gjør at kalenderen fylles raskt opp med møter. (Prosjektleder 1)

De viser også til at Teams har en mer uformell tone sammenlignet med e-post, som de mener er med på å senke terskelen for å spørre om hjelp og råd innenfor organisasjonen.

Det blir en litt mer uformell måte å snakke sammen på. Det er enklere å ta det videomøte å snakke og spørre seg frem til det man lurer på istedenfor e-poster og fysiske møter. (Prosjektleder 1)

Prosjektlederne har ikke vært like mye på hjemmekontor som resten av administrasjonen under pandemien, da de i større grad er avhengig av å være ute på prosjektet.

For meg har det vært veldig lite hjemmekontor. Dette fordi vi er ett mindre prosjekt med mindre administrasjon hvor til og med prosjektleder må være med på en del av den daglige driften. (Prosjektleder 2)

Hver måned får prosjektlederne tilbake forrige måneds rapport etter den er kontrollert av controllerne, her klassifiseres postene etter et trafikklyssystem. Grønt betyr at alt er greit, gult er et mindre avvik som man bør se nærmere på uten at det nødvendigvis trenger å være et avvik av betydning. Er en post i rapporten markert med rødt er det et betydelig avvik. Når de får tilsendt rapporten får prosjektlederne spørsmål om de ønsker en gjennomgang sammen med controllerne. Dersom prosjektlederen ønsker det møtes de på Teams og går igjennom avvikene og diskuterer hvorfor det er slik og hvilke tiltak som kan gjøres for å rette det opp.

De skriver opp eventuelle avvik og klassifiserer de som gul eller rød, ut ifra hvor viktige de er. Når jeg først mottok rapporten meddelte de at her er rapporten vi har kontrollert om du ønsker en gjennomgang arrangerer vi det. Da gikk vi gjennom den på Teams punkt for punkt. Siden det var første rapporten jeg fikk gikk vi gjennom absolutt alt. I ettertid har vi bare fokusert på de avvikene, da forklarer de hva de har sett og hva de tror avviket kommer av. Og så forklarer jeg hva årsaken kan være og hva jeg har tenkt,

så finner vi sammen ut hvilke tiltak vi skal gjøre for å lukke det avviket. (Prosjektlederne 2)

For prosjektlederne er det viktig at controllerne har gode analytiske evner, slik at de kan gjøre en grundig analyse av deres økonomirapporter, slik at eventuelle avvik avdekkes. I tillegg har de en formening om hvorfor avviket har oppstått og eventuelle tiltak som kan gjøres for å rette det opp. For informantene er det viktig at controllerne også klarer å formidle hva de har gjort i analysen til dem på en god måte. Så controllernes kommunikative evner er noe som er svært viktig for brukerne av kontrollertjenesten. Dersom controllerne klarer å formidle arbeidet deres på en god måte vil det trolig føre til færre avvik i fremtiden.

Det analytiske evnene og måten de kommuniserer det de har analysert til oss. Jeg har hatt en kontrollrapport der de har avdekt ting jeg ikke hadde sett selv, fordi de ser på det med andre øyne. Det er veldig positivt, når de har utført en kontroll føler du at du har fått en kvalitetssikring av arbeidet du har utført. Første gangen forstod jeg ikke helt rapporten, så da fikk jeg den gjennomgangen og da er det veldig positivt at de kan forklare hva det er de har kontrollert og hva avvikene kommer av. (Prosjektleder 2)

I tillegg er det viktig at controllerne er organisasjonen eksperter på systemene som brukes for økonomirapporteringen. Da vet prosjektlederne at dersom de har et spørsmål eller et problem at de kan gå til controllerne for å få hjelp.

Det at de kan systemene inn og ut er det viktigste for min del, da det er gjerne der det stopper seg om det er noen tekniske spørsmål som en ikke skjønner eller hvordan man gjør ting, men en faktura eller kreditt. Litt systemforståelse av hvordan ting skal gjøres riktig. (Prosjektleder 1)

Prosjektlederne har en forventning om at controllerne skal være organisasjonens eksperter på verktøyene som brukes til økonomirapporteringen, de må også kunne formidle hvordan disse skal bruke. Prosjektlederne skal kunne gå til controllerne dersom de har spørsmål om alt som omhandler økonomiskrapportering. Prosjektlederne mener i likhet med controllerne at Teams har senket terskelen for å spørre om hjelp og råd. Avstand er hovedgrunnen til at stort sett all kommunikasjon er digital, i neste kapittel presenteres hvordan avstand påvirker samarbeidet.

5.2.3 Avstand

Prosjektlederne er tilknyttet prosjektene, som oftest er foregår prosjektene langt unna hovedkontoret hvor controllerne sitter. Som et resultat av det blir kommunikasjonen mellom de som oftest via Teams eller e-post. De peker derimot på at dette ikke er noen utfordring, da det har fungert bra tidligere, men innføringen av Teams har gjort denne avstanden enda mindre relevant.

Jeg har vært mye på pendling, så jeg har alltid brukt mye av ressursene på video. Men det har blitt enda tydeligere nå med Corona at det fungerer veldig bra med video. Teams er bra, det er så enkelt å dele, og da fungerer det veldig bra med video. (Prosjektleder 2)

Informantene forteller at terskelen for å ta kontakt og spørre om hjelp er lav. De mener det kommer som et resultat av en flat organisasjonsstruktur der alle kan ta kontakt med alle dersom det er noe de lurer på.

Jeg føler jeg får veldig god støtte av mine ledere, controllerne og øko-avdelingen for den slags skyld. Det er veldig flat struktur, så det er veldig lett å ta kontakt med folk og spørre både smarte og dumme spørsmål, du får støtte når du trenger det. (Prosjektleder 2)

Prosjektlederne forteller at de opplever kommunikasjonen internt i organisasjonen fungerer godt over digitale plattformer. Rådgivningen eller opplæringen controllerne gjør i dag i form av å svare på spørsmål eller gi tilbakemeldinger på rapportene kommer via Teams eller e-post. Videre vil jeg se på hvordan opplæring av prosjektlederne i hvordan økonomistyringen skal være foregår i organisasjonen.

5.2.4 Opplæring

Prosjektlederne som har deltatt i denne studien har begge treårig ingeniørutdanning innenfor byggfag i tillegg til tidligere erfaring som tømrere. De har tidligere hatt andre stillinger innenfor byggeledelsen i organisasjonen. De har jobbet seg oppover i systemet og gradvis fått større og større ansvar for prosjektens økonomistyring. Ved å jobbe seg oppover på denne måten har de motatt en gradvis opplæring i hvordan økonomien skal rapporteres, denne opplæringen har de hovedsakelig fått fra sin nærmeste leder.

Når jeg begynte som prosjektingeniør hadde jeg ansvaret for tillegg og fradrag, jeg hadde ikke ansvaret for hele øko-arket eller rapporteringen, kun en liten del av det. Så har jeg etter hvert som jeg har jobbet her fått ansvar for ulike deler, før jeg nå til slutt har fått ansvaret for alt. Jeg har i utgangspunktet ikke fått en konkret opplæring gjennom et kurs, men jeg har fått god opplæring etter hvert som jeg har tilegnet meg erfaring. (Prosjektleder 2)

Fordelen med en slik erfaringsopplæring er at det er enkelt for organisasjonen, mens ulempen er at en kan ende opp med å ta etter andres uvaner. Når opplæringen blir gjort på denne måten er det en risiko for at det oppstår mindre forskjeller hvordan økonomirapporteringen gjennomføres mellom prosjektlederne. Da faller det på controllerne å sørge for at de gir tilbakemeldinger på hver enkelt rapport som korrigeres. I denne situasjonen blir det controllerens oppgave å sørge for at det gjøres mest mulig likt på alle prosjektene gjennom de tilbakemeldingene de gir på økonomirapportene.

Prosjektledere eller ressurser som har med økonomi å gjøre har alle forskjellige måter vi ønsker å gjøre det på. Der er controlleren veldig flinke til å korrigere slik at vi gjør det likt på alle prosjekt. Hadde vi hatt en totalopplæring til å begynne med så kan det hende vi hadde unngått å gjøre de korrigeringer etter hvert. (Prosjektleder 2)

Fra kontrollerteamet er det et ønske om å få på plass et opplæringsopplegg for hvordan økonomirapporteringen skal gjøres, dette er noe som prosjektlederne også ser verdien av. Ved å få på plass et godt opplæringsopplegg vil det i større grad sikre at det er minimale forskjeller i økonomirapporteringen mellom prosjektene.

Vi har hatt mindre gjennomganger, ikke kurs, men gjennomganger fortløpende der du får korrigert. Controllerne har blitt veldig flinke til å korrigere slik at vi gjør det likt. Men jeg tror ikke en totalopplæring hadde vært dumt. (Prosjektleder 2)

Å styrke og systematisere opplæringen av hvordan prosjektlederne skal bedrive økonomistyringen til prosjektene er noe både controllerne og prosjektlederne ser for seg vil være lønnsomt. Ikke bare mener de det kan føre til færre avvik og mindre usikkerhet, men det vil også trolig frigjøre noen av den tiden controllerne i dag bruker på rutineoppgaver.

5.3 Hovedfunn

Her presenterer jeg de funnene jeg mener er viktigst fra empirien. Det er disse som vil bli diskuteres videre i kapittel 6.

Funn 1: «Det er en overvekt av tid brukt på kontroll»

Controllerne bruker mest tid på arbeidsoppgaver som faller inn under den rutineoppgaver eller det en ser på som klassiske kontrolloppgaver. Funnene i studien tyder på at det er flere årsaker til at controllerne bruker en stor andel av tiden sin på såkalte rutine og repetisjonsoppgaver. Informantene beskriver at de bruker mye av tiden sin på kontroll, men at det også er et ønske om at de skal prioritere dette fra både ledelsen og prosjektene.

Funn 2 «Digitalisering og digital kommunikasjon»

Da Koronapandemien slo ut i mars 2020 tok organisasjonen i bruk Microsoft Teams for kommunikasjon innad i organisasjonen da alle ble flyttet på hjemmekontor. Informantene forteller av Teams har hatt en positiv effekt på kommunikasjonen og møtekulturen i organisasjonen. Det har ifølge informantene gjort kommunikasjonen og møtene mer effektiv, samt det har senket terskelen for å spørre om hjelp og råd. Selv om de går tilbake til normalen, mener informantene at Teams kommet for å bli i organisasjonen. Det virker som endringen som er gjort i måten organisasjonen kommuniserer på har en betydning for hvilke arbeidsoppgaver controllerne har.

Funn 3: «Unngå at det blir en vi-og-dem-kultur»

Før jeg startet med intervjuene til studien tenkte jeg at det å sitte på et kontor langt fra controllerne, og det controllerne skal kontrollere kunne være utfordrende. I følge de to controllerne som har deltatt i denne studien har denne avstanden ingen betydning, da jobben som skal gjøres er likt uavhengig hvor den er. Controllerlederen påpeker derimot at siden de er så få i kontrollerteamet som har ansvaret for et stort antall aktive prosjekt er god og hyppig

kommunikasjon med prosjektene viktig for å unngå at det blir et «vi og dem forhold», der controllerne blir oppfattet som en vakthund og ikke som hjelp.

Funn 4: «Systematisert økonomiopplæring fører til endring i controllerrollen»

Controllerne mottar en del spørsmål fra de som jobber ute i prosjektene hvordan de skal utføre økonomiarbeidet. Det er naturlig at controllerne er de som får disse spørsmålene da det er deres oppgave å kvalitetssikre prosjektens økonomirapportering. Controllerne forteller at de ønsker å unngå det controller 2 kaller for «jo-jo rapportering», med det menes at de ønsker kontinuitet i rapporteringen og at alle prosjektene blir rapportert på samme måte. Måten de gjør det på er å komme med tilbakemeldinger til prosjektlederne på rapportene som har blitt kontrollert, prate med de om det er spørsmål og følge opp litt tettere der det trengs ekstra bistand. I tillegg jobber de med å få på plass et opplæringsopplegg som nyansatte må igjennom for å luke ut uvaner. Når det er på plass, vil opplæring få større plass i timeplanen til controllerne.

Ut ifra hva informantene sier er ikke erfaringsopplæring som foregår i dag den beste måten for organisasjonen å lære opp prosjektledere og andre som skal drive med økonomiarbeid. De som har ansvaret for økonomistyringen til prosjektene har som oftest ikke en bakgrunn innenfor økonomi, derfor mener controllerlederen at det er etablert et opplæringsopplegg for nye prosjektledere slik at man ikke tar etter andres vaner og uvaner.

6. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet analyseres hovedfunnene fra forrige kapittel med utgangspunkt i studiens teoretiske perspektiv på controllerrollen, avstand og digitalisering. Problemstillingen besvares gjennom analysen og diskusjonen av de empiriske funnene som er gjort i intervjuene. I første del av kapitlet vil jeg drøfte hva som kjennetegner controllernes rolle i organisasjonen, hvilke egenskaper som verdsettes hos controllerne fra ledelsen og prosjektledere. Deretter vil jeg ta for meg hvordan digitalisering, mer spesifikt hvordan digital kommunikasjon mellom controller og prosjektledere påvirker controllerrollen. Videre vil jeg drøfte hvordan controllerteamet jobber for at det ikke skal oppstå en «vi-og-dem-kultur» mellom controllerne og prosjektlederne. Avslutningsvis vil jeg ta for meg hvordan controllerne arbeider med økonomiopplæring, samt hvordan et større fokus på opplæring av nye prosjektledere hos controllerne kan endre rollen. Formålet med dette kapitlet er å få en dypere forståelse av hva som kjennetegner controlleren i en stor organisasjon innenfor byggebransjen, samt en forståelse av hvordan denne rollen påvirkes av digitalisering.

6.1 Det er en overvekt av tid brukt på kontroll

Funnene indikerer at controllerne både har arbeidsoppgaver som går under den tradisjonelle og moderne controllerrollen (Berg, 2015; Lindvall, 2017). Empirien viser at controllerrollen i casebedriften har en sammensatt rolle, der de driver med både rutineoppgaver, noe rådgivning og opplæring av personer uten økonomibakgrunn. I dette delkapitlet vil det bli drøftet hva som kjennetegner controllerrollen, samt hva som er årsaken til at det er en overvekt av det som ses på som tradisjonelle controlleroppgaver.

Controllerne beskriver arbeidsdagene sine som svært varierte arbeidsdager, selv om de også forteller at de bruker mye av tiden sin på såkalte rutine- eller repetisjonsoppgaver. Da arbeidet i organisasjonen er prosjektbasert vil det være store ulikheter knyttet til rutineoppgavene ut ifra de ulike prosjektenes størrelse og kompleksitet. Funnene antyder at controllerne bruker mye av tiden sin på å utforme rapporter. Selv om denne oppgaven blir stadig mer automatisert og mindre tidkrevende for controllerne, er det likevel mange aktive prosjekter fordelt på et fåtall controllere. På tidspunktet denne studien er gjennomført hadde bedriften rundt 50 aktive prosjekt. Omstruktureringen av controlleravdelingen førte til at det bli færre controllere å fordele rutinearbeidet på. Controllernes viktigste og mest tidkrevende arbeidsoppgaver er sentrert rundt overvåking, kontroll og finansiell styring, oppgaver som faller inn under det

som store deler av litteraturen definerer som tradisjonelle controlleroppgaver (Lindvall, 2017). Funnene i denne studien støttes av Malmi et al. (2001), som i sin studie har de kommet frem til at 90% av respondentene har arbeidsoppgaver som inkluderer overvåkning, kontroll og finansiell styring. Selv om Malmi et al. (2001) sin undersøkelse er 20 år gammel, viser funnene at controllerne som har deltatt i denne studien fortsatt bruker mesteparten av tiden sin på tradisjonelle kontrolloppgaver.

Controllerrollen kan i denne studien ligne på det Nilsson og Olve (2013) definerer som en regnskapsfører, da deres oppgave er å produsere relevant styringsdata ut ifra organisasjonens egne finansielle rapporter. Fokuset til regnskapsføreren er å holde styr på organisasjonens finansielle status, dette gjør controllerne i denne studien gjennom både økonomirapportene og månedsavslutningen. Månedsrapporten er en sammenstilling av de aktive prosjektenes status, som overbringes til eierne og ledelsen som kan bruke denne informasjon videre i beslutningsprosesser. Controllerteamet i studien anser seg som en stabsfunksjon, det vil si at de ikke er direkte involvert prosjektenes verdiskapning, men de er mer integrert i organisasjonen enn det Nilsson og Olve (2013) sin regnskapsfører er. Lederen for controllerteamet er opptatt av at controllerne ikke skal bli sett på som et rent kontrollorgan som overvåker prosjektlederne. Av den grunn har controllerne jevnlig kommunikasjon med prosjektlederne og andre involverte der de kan bidra med råd, hjelp, opplæring eller annen støtte, alt etter hva prosjektlederne selv ønsker. Controllerrollen i casebedriften har mange likhetstrekk med det Nilsson og Olve (2013) definerer som regnskapsføreren, men de er mer integrerte i organisasjonen.

Byggebransjen domineres av personer med tekniskkompetanse, de fleste i bransjen er enten fagarbeidere eller ingeniører. Stort sett alle som er prosjektledere i organisasjonen har byggeteknisk bakgrunn. De to prosjektlederne som har deltatt i denne studien har begge treårig ingeniørutdanning i tillegg til å ha fagbrev som tømrere. Prosjektlederne er de som har hovedansvaret for prosjektenes økonomistyring. Økonomikompetansen har prosjektlederne hovedsakelig tilegnet seg i den stillingen som prosjektledere, samt opplæring fra andre prosjektledere med lengre erfaring i organisasjonen. En stor del av økonomistyringen i byggebransjen faller på prosjektlederne som ikke har økonomi som sitt fagområde. Prosjektlederne opplever at kontrollene som gjøres av deres økonomiarbeid som positivt og gir en ekstra trygghet. I tillegg vet prosjektlederne at de kan ta kontakt med controllerteamet dersom de har økonomispørsmål. Empirien peker mot at bransjen organisasjonen tilhører kan ha betydning for hvorfor typiske kontrolloppgaver er i overvekt. Det kan tyde på at når økonomistyringen faller på personer som ikke har økonomi som sitt spesialområdet vil kontroll

og overvåkning bli en viktigere del av controllerrollen. Funnene bryter med det Russel et al., (1999) og Lindvall (2017) mener om at controllerrollen beveger seg bort fra den tradisjonelle rollen som bokfører. Når finansiell kontroll blir controllernes hovedoppgave, vil controllerne være en støttefunksjon for organisasjonen som ikke like aktivt bidrar i verdiskapningen til organisasjonen.

Controllerne bruker så godt som all sin tid på å følge opp organisasjonens prosjekter på en eller annen måte, i tillegg til de tradisjonelle controlleroppgavene som er nevnt over mottar de også en del henvendelser fra prosjektene. Controllerne er de i organisasjonen med høyest økonomikompetanse, og de som er nærmeste økonomiressurs for prosjektene sammen med prosjektøkonomene. Controllerne er i motsetningen til prosjektøkonomene ikke direkte involvert i prosjektarbeidet, men kan brukes som en rådgivningstjeneste av prosjektlederne. Her blir det opp til hver enkelt prosjektleder hvor mye de ønsker å bruke controllerteamet som en intern konsulent. Prosjektlederne vil uansett motta skriftlige tilbakemeldinger på rapportene de leverer inn. Noen prosjektledere mener at dette er en god nok tilbakemelding, mens andre ønsker å ha en tettere dialog med controllerne. Her vil både kompleksiteten til prosjektene, prosjektlederens erfaring og personlige preferanser spille inn. Når de opererer som rådgivere har controllerne direkte innflytelse på verdiskapningen selv om de utgangspunktet er en støttestab (Byrne & Pierce, 2007).

De to controllerne forteller at de har liten kontakt oppover hierarkiet utenom deres nærmeste leder (controllerlederen). De produserer derimot data som toppledelsen kan bruke i beslutningsprosesser, men controllerne er ikke direkte involvert i beslutningsprosessene selv. Der controllerne har mest innflytelse er ute i prosjektene. Her kan de fungere som en intern forretningsrådgiver for prosjektlederne (Burns & Vaivio, 2001), men det blir i stor grad opp til hver enkelt prosjektleder hvor mye innflytelse controllerne får.

Burns og Baldvinsdottir (2005) mener den moderne controlleren fortsatt utfører tradisjonelle controlleroppgaver, men at dette ikke kjennetegner rollen lenger. Funnene her tyder derimot på at det er de tradisjonelle controlleroppgavene som kjennetegner rollen, mens rådgivning og opplæring er sekundæroppgaver. Informantene ser for seg at rollen utvikler seg i større grad mot en intern konsulent etter hvert som digitaliseringen automatiserer og reduserer tidsbruken på rutineoppgavene, dette er i tråd med det Lindvall (2017) mener om utviklingen av controllerrollen. Fra empirien kan det tyde på at det foregår en sakte utvikling mot en mer moderne controllerrolle i organisasjonen, men at de per i dag ikke har kommet dit litteraturen mener den moderne controller er (Berg, 2015; Byrne & Pierce, 2007; Lindvall, 2017). Funnene

tyder på at det er ønskelig at controllerne skal gjennomføre hyppige kontroller av prosjektene for å bidra til høyere kvalitet på rapporteringen, samt være ekstra trygghet for prosjektlederne og ledelsen.

6.2 Digitalisering og digital kommunikasjon

Det er svært ulikt hva informantene legger i begrepet digitaliseringen sammenlignet med hva Andersen og Sannes (2017) definerer digitalisering som i sin artikkel. Det henger nok sammen med at Andersen og Sannes (2017) definisjon er svært teoretisk og akademisk, mens informantenes tolkning av begrepet er mer hvordan digitalisering brukes i dagligtalen. Felles for alle informantene er at de har en nokså lik forståelse av begrepet, det første alle tenker er at papir og fysiske møter blir erstattet med digitale alternativ.

Organisasjonen har gjennomgått en betydelig digitaliseringsprosess det siste året. Som mange andre ble de nødt til å se til digitale alternativ, da de ikke kunne være på kontoret. For prosjektlederne har det vært noe annerledes enn for controllerne. Prosjektlederne har hatt mindre hjemmekontor da de i større grad er avhengig av å være noe ute på prosjektene. Selv om denne digitaliseringen er et resultat av Covid, mener informantene at organisasjonen ville endt opp der de er i dag etter hvert, prosessen ville derimot tatt lengre tid. Dersom digitalisering øker effektiviteten kan det føre til betydelig reduserte kostnader for organisasjonen (Parviainen, 2017). Controllerne forteller at bare den siste tiden har det skjedd endringer i verktøyene de bruker som reduserer tidsbruken på noen av rutineoppgavene, men den største endringen de har hatt digitalt er innføring av Microsoft Teams. Teams har ført til en transformasjon i måten de jobber på, da måten organisasjonen kommuniserer internt er endret (Horlacher et al., 2016). Teams har hatt en positiv effekt på effektiviteten og kommunikasjonen i organisasjonen. Å gå over til digitale alternativ for kommunikasjon er kostnadsbesparende, da man fjerner utgifter og tidsbruk forbundet med å reise, samt det er lettere å koordinere et møte. Organisasjonen opplever en endring og effektivisering av møtekulturen som følge av Teams.

Når denne studien ble gjennomført hadde organisasjonen ingen fysiske møter, alt var på Teams. Informantene ser på det som lite sannsynlig at de går tilbake slik det var før pandemien, men at i fremtiden vil fortsatt det meste foregå på Teams med innslag av fysiske møter når det vil være hensiktsmessig å være samlet.

Informantene forteller at Teams har blitt et substitutt for e-post. Prosjektlederne sier at de fortsatt bruker mye e-post, men for controllerne er det nå vesentlig mindre mailkorrespondanse. En av de største fordelene de opplever med Teams er at det er et raskere alternativ som krever mindre av både sender og mottaker sammenlignet med e-post. Informantene opplever ikke det samme kravet til formalitet på Teams, da det føles ut som en chat i hvilket som helst annet sosialt media. Er det derimot et mer komplekst problem kan man enkelt koordinere et kjapt møte på Teams for å diskutere problemet, istedenfor å formulere en lang e-post. Når organisasjoner tar i bruk SoMEClo-teknologier endres ifølge Arnaboldi et al. (2017) måten organisasjonen samhandler på, noe vi ser er tilfellet hos casebedriften. Teams har tilrettelagt og samlet alt på en plattform, det har ført til et lettere og mer effektivt samarbeid mellom controllerne og prosjektlederne.

At det å kontakte noen på Teams ikke føles like formelt som på Teams mener informantene er en stor fordel. De mener Teams har senket terskelen for å ta kontakt med sine medarbeidere for å spørre om hjelp eller råd. Controllerne sier at de i dag har flere henvendelser fra de ute i prosjektene nå som kommunikasjonen foregår over Teams enn de hadde tidligere. Det er tydelig at det har en sammenheng med at det ikke føles like formelt. Teams er et raskere kommunikasjonsverktøy enn e-post for organisasjonen, informantene sier at en Teams-melding ikke drukner i innboksen på samme måte som en e-post. På Teams har en også muligheten til å se når andre er ledig gjør det enklere å koordinere med hverandre, noe som øker effektivitet til organisasjonen (Al-Htaybat & Alberti-Alhtaybat, 2017).

Det er tydelig at innføringen av Teams har ført til en betydelig endring i måten organisasjonen kommuniserer på. Det er motsatt av det Quattrone (2016) har kommet frem til i sin studie hvor han mener at økt digitalisering kan føre til mindre kommunikasjon innenfor økonomistyringen. Teknologien som det prates om i denne studien er riktignok mer avanserte verktøy enn Teams, men her er det et eksempel på at innføring av en ny teknologi har ført til mer kommunikasjon mellom to parter som til daglig ikke har så mye interaksjon med hverandre. Controllerne kommuniserer riktignok en del med de ute i prosjektene, men det blir begrenset med tid med hver prosjektleder. Hyppigere kommunikasjon mellom controller og prosjektleder, selv om det bare er å svare kjappe spørsmål via tekst, har innføringen av Teams ført til at controllerne bruker mer tid som intern konsulent enn tidligere. Digital kommunikasjon har vært med å modernisere controllerrollen i organisasjonen.

Selv om det i dag oppleves som økt kommunikasjon mellom controllerne og prosjektlederne er det hovedsakelig faglig informasjonsoverføring som foregår. Empirien peker at

kommunikasjonen er enkel og faglig, det dreier som om overføring av informasjon og svare på henvendelser. Dette er ikke noe som kjennetegner kommunikasjonen mellom prosjektleder og controller, det gjelder for all digital kommunikasjon (Solstad & Pettersen, 2020). Informantene forteller at digital kommunikasjon fjerner mye av den sosiale kommunikasjonen man har dersom man møtes, spesielt med det man ikke kjenner så godt. De nærmeste kollegaene opplever informantene at de klarer å vedlikeholde relasjonen de har over Teams, men at det kan være utfordrende å bygge nye relasjoner.

6.3 Unngå at det blir en vi-og-dem-kultur

Organisasjonen har aktive prosjekt over hele Norden. Det fører til stor geografisk avstand mellom controllerne som er lokalisert på bedriftens hovedkontor og prosjektlederne som ofte sitter ute på prosjektene. Verken controllerne eller prosjektlederne mener at denne avstanden er av betydning, da digitale hjelpemidler har gjort det mulig å både kommunisere og samarbeide over internett. De forteller også at alt av økonomirapportering skal gjøres likedan uavhengig av prosjektets størrelse, lokasjon eller kompleksitet. Controllernes hovedoppgave er å følge opp prosjektene økonomirapportering og økonomiske status. Henderson og Lount (2011) mener avstand gjør det vanskeligere for ledelsen å følge opp medarbeidere sine, da man ikke ser hverandre og prater hverandre like ofte. Controllerne mener derimot at avstand ikke har betydning for deres evner til å følge opp prosjektene.

Alle informantene beskriver kommunikasjonen mellom prosjektleder og controller som god, selv om den foregår utlukkende via digitale kanaler. Når kommunikasjonen mellom to yrkesgrupper blir heldigital krever det at begge partene er bevisste på det, da man naturlig nok ikke får den samme relasjonen når man kun ser og prater med hverandre over internett (Spurkeland, 2017). Som nevnt i forrige kapittel forteller informantene at digitale møter er mer effektive enn fysiske, det er mer rett på sak, og samtalene omhandler sjeldent andre tema enn det som er faglig relevant. Selv om dette skaper effektivitet, bygger den ingen relasjoner mellom partene (Spurkeland, 2017). Dette er noe spesielt controllerlederen ser på som en utfordring. Vedkommende er den eneste av informantene som påpeker at avstanden mellom controllerne og prosjektlederne kan føre til utfordringer.

Controllerlederen er av samme oppfatning som det Hinds og Bailey (2003) har kommet frem til i deres studie. Både controllerleder og litteraturen (Hinds & Bailey, 2003) peker på at avstand kan føre til utfordringer med å utvikle en felles forståelse av problemer og sammenhenger. I

tillegg er det en ekstra dimensjon at controllerne og prosjektlederne tilhører to forskjellige fagfelt, som også er med å øke sannsynligheten for at det utvikles ulike sub-kulturer og virkelighetsoppfatninger mellom de (Hinds & Bailey, 2003). Controllerlederen beskriver at de jobber aktivt med å unngå at det blir et «*vi-og-dem-forhold*» mellom controllerne og prosjektlederne, da dette kan skje når en ikke ser eller prater med hverandre daglig (Spurkeland, 2017). Controllerlederen ønsker ikke at controllerne skal oppfattes som et apparat som er satt til å overvåke prosjektlederne, men at de skal være ressurs som kan bistå prosjektlederne og skape trygghet. For å unngå at det etableres to sub-kulturer (Hinds & Bailey, 2003) innenfor organisasjonen, med prosjektlederne på den ene siden som representerer den tekniske kompetansen, og controllerne som skal ha den overordnede kontrollen på organisasjonens økonomiske status. Controllerlederen forteller at de har jevnlig møter og kommunikasjon med prosjektlederne for vise at de er en ressurs som er der for å hjelpe, ikke for å kontrollere eller overvåke dem. Prosjektlederne sier at de ikke opplever å bli overvåket, og at rapportene de får tilsendt etter at controllerne har gjennomført en kontroll er utlukkende positivt, da man unngår unødvendige feil og avvik som kan føre til økte kostander for prosjektet. Det er en ekstra trygghet for prosjektlederne å vite at de har noen som kontrollerer økonomiarbeidet deres.

Ut ifra empirien fra prosjektlederne tyder det på at det er en forskjell mellom de to prosjektlederne hvor mye muntlig kontakt de har med controllerne. Dataene tyder også på at det er prosjektlederne som styrer hvor mye kontakt det er mellom de to avdelingene. Controllerne sender tilbake en rapport og et tilbud om et møte dersom noe skulle være uklart, da faller mye av ansvaret over på prosjektlederen om å ta kontakt. Dersom prosjektlederne ikke velger å ta kontakt om noe er uklart, eller kommunikasjonen i etterkant er via e-post vil det være utfordrende å etablere en relasjon mellom controllerne og prosjektlederne (Spurkeland, 2017).

Når det er stor geografisk avstand mellom controllerne og prosjektlederne, noe det som oftest er mellom informantene, blir kommunikasjonen svært oppgaveorientert. Dette er i tråd med det Jacobsen og Thorsvik (2019) har kommet frem til i sin studie. Når controllerne leverer en rapport til prosjektlederne får de en oversikt over hvilke avvik controllerne eventuelt har funnet som prosjektlederen enten må korrigere eller se nærmere på hvorfor det avviket har oppstått. Velger da ikke mottakeren å ta kontakt med controllerne, men bare aksepterer rapporten mister de den gjensidige diskusjonen som kan være nyttig for begge parter. Som controllerne påpeker så kan det være en naturlig årsak til at et avvik har oppstått, eller at det kan være andre måter å rapportere på som kan være bedre. Dette kan være nyttige tilbakemeldinger for controllerne

som kan brukes til å forbedre rapporteringssystemet til organisasjonen. Dersom det ikke er en gjensidig diskusjon mellom prosjektlederne og controllerne kan det føre til et «vi-og-dem-forhold» (Jacobsen & Thorsvik, 2019). For å opprettholde en relasjon med de prosjektlederne som ikke velger å ta kontakt like ofte, blir det i større grad opp til controllerne å ta kontakt for å etablere eller vedlikeholde relasjonen. Informantene mener relasjonen de har mellom hverandre er god, men at det er viktig å være bevisst på at det er en reell risiko for at det kan oppstå et «vi-og-dem-forhold».

6.4 Systematisert økonomiopplæring kan føre til en endring i controllerrollen

Fokus på kontroll i controllerrollen henger sammen med at controllerne skal formidle finansiell informasjon og hvilke konsekvenser ulike beslutninger fører meg seg slik at de uten økonomibakgrunn også forstår det (Nilsson & Olve, 2013). Dette er det Nilsson og Olve (2013) beskriver som pedagogens rolle i organisasjonen. Controllerne forteller at en betydelig andel av kontakten de har med prosjektene dreier som om opplæring knyttet til økonomirapportering. Pedagogens hovedoppgave er ifølge Nilsson og Olve (2013) å øke økonomikompetansen til andre i organisasjonen. Dette er noe controllerne allerede gjør en del i dag, men også ser for seg at vil ha få et økende fokus i fremtiden.

I dag er økonomistyringsopplæringen erfaringsbasert. Prosjektlederne beskriver at de fikk gradvis større og større ansvar for økonomiarbeidet etter hvert som de tilegnet seg mer erfaring. Opplæringen består av å utføre økonomiarbeid, med veiledning fra noen over deg i byggeledelse hierarkiet. Etter hvert når prosjektledere har fått nok erfaring kan de sitte med ansvaret for hele økonomien til mindre prosjekt. På større prosjekt fordeles ansvaret mellom flere personer i byggeledelsen, men en prosjektleder står som hovedansvarlig. Det er flere fordeler og ulemper med å drive med erfaringsbasert økonomiopplæring av byggeledelsen. Den største umiddelbare fordelen er at det krever mindre organisering og er kostnadsbesparende da nyansatte uansett jobber tett med noen med lengre erfaring. Det er både praktisk og lettvinnt for organisasjonen å gjøre det på denne måten. Ulempen er derimot at som en av informantene påpeker, at har alle prosjektledere har individuelle preferanser for hvordan de ønsker å gjøre økonomiarbeidet. Når opplæringen ikke er standardisert, men erfaringsbasert videreføres både gode og dårlige vaner fra de man lærer av.

Controllerne sier de jobber aktivt med å få rapportering til å være så lik som mulig uavhengig av prosjektets ledelse, lokasjon eller kompleksitet. Alle skal følge den samme modellen. Ved å

utføre kontroller å gi tilbakemeldinger i rapporter vil en kunne korrigere prosjektlederne slik at økonomirapporteringen blir relativt lik fra prosjekt til prosjekt. Ved å gjøre det vil controllerne hele tiden ha en reaktiv opplæringsrolle av prosjektlederne, da deres oppgave blir å gå gjennom å korrigere ting som allerede er gjort. Det vil kanskje forhindre at en gjør den samme feilen i fremtiden. Ved å etablere opplæringsopplegget som controllerlederen beskriver vil en kunne være mer i forkant med at man har mulighet til å legge føringer for hvordan nyansatte skal forholde seg til økonomiarbeidet før de er ute på et prosjekt

For etablerte prosjektledere som allerede sitter med det overordnede ansvaret for prosjekters økonomi vil ikke et opplæringsopplegg være like relevant, men for nye medarbeidere eller andre som har fått nye oppgaver innenfor økonomistyringen vil det være aktuelt. Gjennom opplæringen kan controllerne være det første møte nyansatte har med organisasjonens økonomistyring. Det synliggjør også hvilken kompetanse controllerne sitter på, her har de mulighet til å vise seg som en ressurs som er der for å for å hjelpe byggeledelsen ikke overvåke dem. Det å vie mer tid til opplæring vil trolig føre til mer lik rapportering blant prosjektlederne, samt generelt høyere kvalitet på rapporteringen. Både controllerne og prosjektlederne mener styrket opplæringen kan føre til færre avvik og mer konsekvent rapportering. For controllerne betyr det mindre tid brukt på hver kontroll, noe som gjør at de enten kan utføre enda flere kontroller, eller prioritere andre arbeidsoppgaver. Styrket økonomiopplæring kan være med å øke rapporteringskvaliteten, men det kan også være en god måte å bygge relasjoner med byggeledelsen spesielt om det foregår som et fysisk møte (Spurkeland, 2017).

Ved å fokusere mer på opplæring vil controllerne få en mer proaktiv rolle i organisasjonen, der de har mulighet til å være med å forme nye medarbeideres holdninger til økonomirapporteringen før de får ansvaret for økonomistyringen. Dersom kvaliteten på rapporteringen øker, får controllerne frigjort mer tid som kan brukes på å gjennomføre flere kontroller, eller bruke mer tid som en intern konsulent for prosjektene. Her blir det opp til ledelsen å vurdere hva de ønsker at kontrollerteamet skal prioritere. Controllerne og controllerlederen selv ser for seg at kontrollerteamet vil utvikle seg gradvis mot å i større grad bli en rådgiver og konsulent for prosjektene. Det å styrke kompetansen til prosjektlederne og andre som driver med økonomistyring og rapportering vil kunne være med å modernisere rollen til å i større grad bli *en business partner* som Berg (2015) beskriver. Det å fokusere mer på opplæring vil ikke fjerne rutineoppgavene, men være med å modernisere rollen.

7. Avslutning

I dette kapittelet vil jeg sammenstille resultatene og svare på problemstillingen som er presentert i innledningen. Videre vil jeg trekke frem praktiske og teoretiske implikasjoner, for så å presentere forslag til videre forskning. Formålet med denne studien er å få bedre innsikt i hva som kjennetegner controlleren i byggebransjen, samt hvordan avstand og digitalisering som drivere påvirker rollen gjennom å besvare følgende problemstilling:

«Hva kjennetegner controllerrollen i byggebransjen, og hvilken betydning har avstand til prosjekt og kommunikasjon via sosiale media for utøvelsen av rollen?»

I empirikapittelet oppsummeres fire hovedfunn som videre brukes i analysen. Funnene viser at controllerne som har deltatt i denne studien bruker en stor andel av tiden sin på arbeidsoppgaver som litteraturen definerer som tradisjonelle controlleroppgaver (Granlund & Lukka, 1998; Lindvall, 2017; Vaivio & Kokko, 2006). Resultatene tyder på det er av betydning at personene controllerne er satt til å kontrollere ikke har økonomibakgrunn, da det er et ønske både fra ledelsen og prosjektlederne at det gjennomføres hyppige kontroller. Prosjektlederne opplever at kontrollene som utføres av jobben de gjør gir som en ekstra trygghet. I tillegg mottar prosjektlederne tilbakemeldinger dersom det er avvik og hvordan rapporteringen kan gjøres i fremtiden for å unngå nye avvik.

Controllerne har både tradisjonelle og moderne roller i organisasjonen, men deres viktigste rolle er å være den ressursen som har den overordnede kontrollen for prosjektsporteføljens økonomiske status. Rollen preges av en overvekt av tradisjonelle arbeidsoppgaver, hovedsakelig kontroll av prosjektenes månedlige rapporter og sammenstilling av månedsavslutning. Controllerne har også arbeidsoppgaver tilhørende den moderne rollen. Controllerne mottar en del henvendelser fra prosjektlederne, da blir deres rolle å være en rådgiver, diskusjonspartner eller pedagog, alt etter hvilken forespørsel som kommer fra prosjektlederen. Det moderne aspektet av controllerrollen i organisasjonen er å være en støttespiller for prosjektlederne. For at controllerne skal oppfattes som en støttespiller og ikke som et overvåkningsorgan kreves det at controlleren innehar gode kommunikative evner. Dette slik at kontrollernes tilbakemeldinger, råd eller opplæring ikke blir sett på som direkte kritikk eller overvåkning, men som hjelp for prosjektlederne. Selv om det kreves at controllerne er gode analytisk er det like viktig at de klarer å kommunisere den analytiske jobben de gjør til prosjektene på en god måte.

Controllerne har arbeidsoppgaver som tilhører både den tradisjonelle og moderne rollen, men kontrolloppgavene har størst fokus. I utgangspunktet skal controllerne være de som kontrollerer og sammenstiller all økonomisk informasjon fra alle aktive prosjekt. Digitalisering har vært en viktig driver for å modernisere controllerrollen i virksomheten da det har ført til hyppigere kontakt mellom kontrollere og prosjekt, samt en effektivisering av de tradisjonelle arbeidsoppgavene. Funnene tyder på at innføringen og utviklingen av digitale kommunikasjonsverktøy som Teams er den driveren med størst påvirkningskraft for utviklingen av controlleren. Geografisk avstand mellom controllerne og prosjektlederne er ikke lenger av like stor betydning, da en enkelt kan koordinere møter og kommunisere til tross for store avstander. Selv om digitalisering har ført til mer kommunikasjon er det hovedsakelig faglig informasjonsoverføring som foregår. At det kan bli et «vi -og-dem-forhold» mellom controllerne og prosjektlederne er en problemstilling spesielt controllerlederen er klar over, og jobber aktivt med for å unngå. Funnene tyder på at digital kommunikasjon er bra for effektiviteten til organisasjonen, men egner seg ikke like godt til å bygge relasjoner mellom personer spesielt på tvers av faggrupper i samme grad som ansikt til ansikt kommunikasjon.

7.1 Implikasjoner og forslag til videre forskning

I denne studien består utvalget av to kontrollere, controllerleder og to prosjektledere. Ved å se på hele kommunikasjonskjeden til controllerne, fra deres nærmeste leder til nærmeste bruker av kontrollertjenesten fikk jeg et helhetlig perspektiv på controllerrollen. Studien har fremskaffet ny kunnskap som kan overføres til andre organisasjoner spesielt innenfor byggebransjen, men også andre kontekster. Studien gir noen teoretiske og praktiske implikasjoner for byggebransjen, og for videre forskning.

7.1.1 Praktiske implikasjoner

Eksisterende litteraturen som tar for seg controllerrollens utvikling mener det har vært en gradvis utvikling fra å være en tallknuser til en intern konsulent. Funnene i min studie viser at det nødvendigvis ikke er tilfellet. Her har controllerne en overvekt av de tradisjonelle oppgavene kombinert med noe rådgivning og opplæring. Controllerrollen er sammensatt av elementer fra både den tradisjonelle og moderne rollen. Jeg er derimot kritisk til å si at controllerrollen har fått en ny rolle i organisasjonen sammenlignet med hvordan den har vært

historisk. Resultatene viser at controllerne må tilpasse seg den rollen ledelsen og prosjektlederne ønsker at de skal ha. I dette tilfellet ønsker prosjektlederne at controllerne skal utføre de tradisjonelle kontrolloppgavene, da det skaper trygghet. Organisasjonen har nylig valgt å dele opp det som tidligere var controlleravdelingen, til en mindre enhet som har et større fokus på kontroll. Når økonomistyringen er lagt på personer uten økonomi som sitt fagfelt, virker det som det blir et større behov for kontroll. Organisasjonen som har deltatt i denne studien er organisert slik som mange andre organisasjoner innenfor byggebransjen, økt fokus på kontroll kan derfor være noe som kjennetegner controllerne i byggebransjen.

Videre viser resultatene at dersom det tilrettelegges for enkel digital kommunikasjon internt vil det føre til hyppigere kommunikasjon mellom controllerne og prosjektledelsen. Den kommunikasjonen er viktig for controllerne for å vise at de er en ressurs som er til for å hjelpe byggeledelsen. Selv om digital kommunikasjon fører til mer kontakt, er det mye informasjonsoverføring og lite relasjonsbygging. Digital kommunikasjon er effektivt og kostnadsbesparende for organisasjonen, men bidrar i liten grad til å bygge sosiale relasjoner. For controllerne har Teams vært med på å modernisere rollen, da antallet henvendelser for prosjektene har økt. De beveger seg altså mot en rolle med et større rådgivnings og opplærings fokus.

7.1.2 Teoretiske implikasjoner

Resultatene i denne studien bryter med flere av litteraturens påstander om utviklingen av controllerrollen fra en tradisjonell rolle mot en mer moderne rolle (Berg, 2015; Burns & Baldvinsdottir, 2005; Lindvall, 2017; Nilsson & Olve, 2013). Funnene indikerer at controllerne hovedsakelig har en tradisjonell rolle med innslag av elementer fra den moderne controllerrollen. Det tyder på at det er en saktegående utvikling av rollen etter hvert som nye digitale løsninger gjør at kontrollarbeidet tar mindre tid. Controllerne ser for seg at kontroll fortsatt vil være en viktig oppgave for dem i fremtiden, bare at det blir mer effektivt. Det er utfordrende å definere akkurat hva som kjennetegner controllerrollen i byggebransjen, men resultatene indikerer at kontroll og opplæring av byggeledelsens økonomikompetanse er sentrale elementer for controllerrollen i byggebransjen. Det er få ting som tyder på at den tradisjonelle controllerrollen har blitt erstattet med en ny rolle. Praksisen i organisasjonen stemmer overens med Malmi et al. (2001) som viser til at controllerne fortsatt bruker mye av tiden sin på tradisjonelle oppgaver.

Funnene viser at digitalisering har stor påvirkningskraft for controllerens arbeidsoppgaver. Studien viser at digitalt kommunikasjonsverktøy, som Teams har stor betydning for mengden kontakt controllerne har med prosjektlederne da avstanden ofte er for stor til at man kan møtes ansikt til ansikt regelmessig. Controllerne mener ikke at avstanden har noen betydning for deres evne til å følge opp prosjektene, dette bryter med det Henderson og Lount (2011) mener om avstand kan føre til utfordringer med å følge opp medarbeidere. Den digitale kommunikasjonen domineres derimot av faglig informasjonsoverføring noe som støttes av Solstad og Pettersen (2020). Funnene indikerer at digital kommunikasjon er bra for organisasjonen. Digital kommunikasjon gir de ansatte mulighet til å kommunisere med hverandre tross avstand samt at det øker effektiviteten, noe som støttes av Arnaboldi et al. (2017). Det som derimot kan være en utfordring er at digital kommunikasjon ikke er spesielt egnet for å skape relasjoner (Spurkeland, 2017), noe som kan føre til at det blir et «vi-og-dem-forhold» der controllerne blir sett på som et overvåkningsorgan.

Videre viser funnene at det å øke økonomikompentansen til andre uten økonomibakgrunn er en viktig oppgave for controllerne (Nilsson & Olve, 2013). Det å drive med opplæring kan også være en god arena for å bygge relasjoner mellom controllerne og byggeledelsen, da de har mulighet til å vise at de er en ressurs som er til for å hjelpe gjennom en mer aktiv rolle i organisasjonen (Nilsson & Olve, 2013; Russell et al., 1999).

7.1.3 Forslag til videre forskning

Det er gjort noen interessante funn av hva som kjennetegner controllerrollen i byggebransjen. Studien kommet fram til at digitalisering er en driver som har relativt stor påvirkningskraft på controllerrollen. Geografisk avstand viser seg å ikke ha den samme effekten, da digital teknologi løser en del av utfordringene knyttet til avstand. Resultatene tyder på at controllere som jobber i entreprenørbedrifter som operer innenfor et stort geografisk område kjennetegnes av et stort kontrollfokus. Det ville vært interessant og gjennomført en kvantitativ studie av controllere i flere store entreprenørbedrifter får å se om en finner de samme kjennetegnene hos andre. Dersom en gjennomfører en lignende studie senere i samme bedrift ville en også kunne sett på utviklingen til controllerrollen, og om informantenes antagelser om hvordan deres rolle vil være i fremtiden stemmer. Andre studier kan være å se om det er gjeldende for andre bransjer og roller at innføring av Teams eller, lignende verktøy, har ført til hyppigere kontakt mellom ulike avdelinger.

Videre forskning kan være en undersøkelse av om controllere som kontrollerer personer som jobber med økonomistyring uten å ha økonomibakgrunn fører til et økt kontrollbehov. Det kunne også vært interessant å sett om dette gjelder for andre bransjer enn bygg- og anleggsbransjen. Fremtidige studier kan også være å undersøke om ledelsen i organisasjoner ønsker at controllerne skal ha spesialiserte funksjoner som tilhører den tradisjonelle eller den moderne controllerrollen.

Litteraturliste

- Al-Htaybat, K. & Alberti-Alhtaybat, L. v. (2017). Big Data and corporate reporting: impacts and paradoxes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30, 850-873.
- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). *Hva er digitalisering?* Magma. Hentet 21. januar fra <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Andersen, E. & Sannes, R. (2018). Er du klar for digitalisering? *Praktisk økonomi og finans*, 34(3), 196-213. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-04>
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). LEADER DISTANCE: A REVIEW AND A PROPOSED THEORY. *Leadership Quarterly*, 13, 673-704.
- Arnaboldi, M., Busco, C. & Cuganesan, S. (2017). Accounting, accountability, social media and big data: revolution or hype? *Accounting, auditing, & accountability*, 30(4), 762-776. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2017-2880>
- Berg, T. (2015). Controlleren - En rolle i endring? *Praktisk økonomi og finans*, (2), 170-181.
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år.
- Burns, J. & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles - the interplay of contradictions and praxis. *The European accounting review*, 14(4), 725-757. <https://doi.org/10.1080/09638180500194171> (European Accounting Review)
- Burns, J., Ezzamel, M. & Scapens, R. (1999). MANAGEMENT ACCOUNTING CHANGE in the UK. *Management accounting (London)*, 77(3), 28.
- Burns, J. & Vaivio, J. (2001). Management accounting change. *Management accounting research*, 12(4), 389-402. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0178>

- Burns, J. & Yazdifar, H. (2001). Tricks or treats. *Financial Management*, 33, 35.
- Byrne, S. & Pierce, B. (2007). Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants. *The European accounting review*, 16(3), 469-498.
<https://doi.org/10.1080/09638180701507114> (European Accounting Review)
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7) (Accounting, Organizations and Society)
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. utg.). Universitetsforl.
- Colton. (2001). The Changing Role of the Controller. *Journal of Cost Management*, 5(10).
- Dechow, N., Granlund, M. & Mouritsen, J. (2006). Management Control of the Complex Organization: Relationships between Management Accounting and Information Technology. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 625-640.
- Deloitte. (2020). *Den fjerde industrielle revolusjon er her*. Deloitte. Hentet 14. januar fra <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/strategy-operations/articles/den-fjerde-industrielle-revolusjon-er-her.html>
- Feeney, O. (2007). *Management Perspectives on the Role of the Management Accountant as an Information Provider*. Dublin City University Business School.
- Friedman, A. L. & Lyne, S. R. (2001). The beancounter stereotype: towards a general model of stereotype generation. *Critical perspectives on accounting*, 12(4), 423-451.
<https://doi.org/10.1006/cpac.2000.0451>

- Granlund, M. & Lukka, K. (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management accounting research*, 9(2), 185-211. <https://doi.org/10.1006/mare.1998.0076>
- Granlund, M. & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms: a life cycle perspective. *Management accounting research*, 16, 21-57.
- Gaasemy, T. (2020). *Vi fikk et digitalt spark i rumpa av korona. Hvordan beholde ferdighetene?* Hentet 5. mai fra <https://www.digi.no/artikler/vi-fikk-et-digitalt-spark-i-rumpa-av-korona-hvordan-beholde-ferdighetene/492581>
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Doé t Automate, Obliterate.
- Heggernes, T. A. (2020). *Digital forretningsforståelse : fra store data til små biter* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Henderson, M. & Lount, R. B. (2011). Chapter 2 Physical Distance in Intragroup and Intergroup Negotiations: Implications for Negotiator Judgment and Behavior. *Research on Managing Groups and Teams*, 14, 35-56.
- Hinds, P. & Bailey, D. (2003). Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organ. Sci.*, 14, 615-632.
- Hopper, T. M. (1980). Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 401-411. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90039-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90039-2) (Accounting, Organizations and Society)
- Hopwood, A. G. (1990). Accounting and Organisation Change. *Accounting, auditing, & accountability*, 3(1). <https://doi.org/10.1108/09513579010145073>

- Horlacher, A., Klarner, P. & Hess, T. (2016). Crossing Boundaries: Organization Design Parameters Surrounding CDOs and Their Digital Transformation Activities. AMCIS,
- Howell, J., Neufeld, D. J. & Avolio, B. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *Leadership Quarterly*, 16, 273-285.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Abstrakt.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost : the rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance lost : the rise and fall of management accounting* ([Paperback ed.]. utg.). Harvard Business School Press.
- Järvenpää, M. (2007). Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *The European accounting review*, 16(1), 99-142. <https://doi.org/10.1080/09638180701265903> (European Accounting Review)
- Kariyawasam, U. (2009). Changing role of the management accountant. *Achievers CIMA Graduation Ceremony*, 1-13.
- Karlsson, B., Hersinger, A. & Kurkkio, M. (2019). Hybrid accountants in the age of the business partner: exploring institutional drivers in a mining company. *Journal of management control*, 30(2), 185-211. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00280-1>

- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Universitetsforl.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lambert, C. & Sponem, S. (2012). Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case-study Perspective. *The European accounting review*, 21(3), 565-589. <https://doi.org/10.1080/09638180.2011.629415>
- Lindvall, J. (2017). *Controllerns nya roll : om verksamhetsstyrning i informationsrik miljø* (Andra opplagan. utg.). Studentlitteratur.
- Malmi, T., Seppala, T. & Rantanen, M. (2001). The Practice of Management Accounting in Finland-A Change? *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 480-501.
- Nag, T. (2020). *Korona-boom for digitaliseringen*. Næringsforeningen. Hentet 12. april fra <https://www.naeringsforeningen.no/nyheter/korona-boom-for-digitaliseringen/>
- Nilsson, F. & Olve, N.-G. (2013). *Controllerhandboken* (10. utg.). Liber.
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? : en innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforl.
- Olve, N.-G. (1988). *Controllerns roll: Konturer av en affärsekonom*. Sveriges Mekanförbund.
- Olve, N.-G. (2013). *Controlleroppdraget i Nilsson F. og Olve.N.-G (Red.)* (10. utg.). Liber.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

- Parviainen, P. (2017). Tackling the digitalization challenge : how to benefit from digitalization in practice.
- Pettersen, I. J. (2009). *Økonomistyring - teoretisk praksis eller praktisk teori?* Hentet 21. januar fra <https://www.magma.no/oekonomistyring-teoretisk-praksis-eller-praktisk-teori>
- Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management accounting research*, 31, 118-122.
- Russell, K. A., Siegel, G. H. & Kulesza, C. S. (1999). Counting more, counting less. *Strategic finance (Montvale, N.J.)*, 81(3), 38.
- Sannes, R. & Andersen, E. (2016). *Norske toppledere på bunn i digitalisering*. Aftenposten. Hentet 17. februar fra <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/4QoxE/Kronikk-Norske-toppledere-pa-bunn-i-digitalisering--Ragnvald-Sannes-og-Espen-Andersen>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed. utg.). Pearson.
- Scapens, R. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *British Accounting Review*, 22, 259-281.
- Simon, H. A., Guetzkow, H., Kozmetsky, G. & Tyndall, G. (1954). *Centralization vs. decentralization in organizing the controller's department.: A research study and report*. Controllership Foundation.
- Solstad, E. & Pettersen, I. J. (2020). Kan vi lede via sosiale medier? *Praktisk økonomi og finans*, (3), 210-225. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-05>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg. utg.). Universitetsforl.

- SSB. (2017). *DIGITALE FERDIGHETER I ULIKE ALDERSGRUPPER*. Statistisk Sentralbyrå. Hentet 3. mai fra <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/unge-og-hoyt-utdannede-er-flinkest-foran-pc-en>
- Sævdold, H. (2020). *Tredoblet støtte til IT-prosjekter i næringslivet under korona. Nå er det IT-sektoren som får mest*. Hentet 19. januar fra <https://www.digi.no/artikler/tredoblet-stotte-til-it-prosjekter-i-naeringslivet-under-korona-na-er-det-it-sektoren-som-far-mest/500018>
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.
- UiO. (2010, 10. apr. 2019). *Prosjektcontroller*. Universitet i Oslo. Hentet 4. februar fra <https://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/okonomi/efp/roller/prosjektcontroller.html>
- Unruh, G. & Kiron, D. (2017). Digital transformation on purpose. *MIT Sloan Management Review*.
- Vaivio, J. & Kokko, T. (2006). Counting big: Re-examining the concept of the bean counter controller. *The Finnish Journal of Business Economics*, 10(1), 49-74.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Digitalisering av controllerrollen

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan kontrollere opplever digitalisering påvirker controllerrollen. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål og bakgrunn

Jeg er masterstudent ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Denne studien er min avsluttende masteroppgave innenfor hovedprofilen økonomistyring. Temaet for oppgaven er digitalisering av controllerrollen innenfor byggebransjen. Formålet med studien er å kartlegge hvordan controlleren opplever digitalisering påvirker deres rolle i organisasjonen, samt hvordan controllerrollen har utviklet seg de siste årene og hvordan de tenker rollen vil utvikle seg i fremover. Prosjektet er en casestudie basert på intervju med 4-6 personer i casebedriften.

Problemstilling:

Hvilken betydning har avstand og kommunikasjon via sosiale media for utøvelse av controllerrollen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen Trondheim er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelsen i studien innebærer å stille opp på et intervju med en varighet på ca. en time. Spørsmålene vil ta opp hvordan nåsituasjonen til controlleren er i byggebransjen, og hvordan den eventuelt har forandret seg som følge av digitalisering. Jeg vil fokusere på hvordan digitalisering har påvirket arbeidsoppgaver, nødvendige ferdigheter, kommunikasjon innad og hvordan deres rolle påvirker andre i organisasjonen. Jeg er også interessert i deres oppfatninger om hvordan de ser for seg controllerrollen vil utvikle seg i fremtiden. Data vil bli registrert ved bruk av lydopptak og supplert med egne notater.

Dersom noen av informantene skulle føle seg ukomfortable under intervjuet, har de rett til å ikke besvare spørsmålet eller avslutte intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun meg og veileder som vil ha tilgang til opplysningene. Lydopptaket vil ikke bli lagret sammen med personinformasjon. Det vil heller ikke bli samlet inn direkte personopplysninger som kan brukes til å identifisere. Informantene skal ikke kunne bli gjenkjent i publikasjon av masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent. Prosjektet avsluttes ca. 27. mai. Lydopptak fra intervjuene vil bli slettet etter de er transkribert. Transkriberingen vil ikke inneholde noen personopplysninger. Disse tiltakene gjøres for å ivareta konfidensialiteten til informantene.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen Trondheim NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Har du ytterligere spørsmål om studien, vennligst ta kontakt med Jørgen Sundfær Stubbe på e-post jorgen.s.stubbe@outlook.com eller telefon 473 74 008. Du kan også ta kontakt med veileder Elsa Solstad på e-post elsa.solstad@uit.no. Kontaktinformasjon til NTNUs personvernombud Thomas Helgesen er: mail: thomas.helgesen@ntnu.no og telefon 930 79 038. Ansvarlig for prosjektet (institusjonen) er Arve Pettersen og kan kontaktes på mail arve.pettersen@ntnu.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Elsa Solstad
(Forsker/veileder)

Jørgen Sundfær Stubbe

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *digitalisering av controllerrollen*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av intervjuedtaker, dato)

Vedlegg 2: NSD-skjema

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Digitalisering av controllerrollen

Referansenummer

977578

Registrert

26.01.2021 av Jørgen Sundfær Stubbe - jorgestu@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU
Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Elsa Solstad, Elsa.Solstad@uit.no, tlf: 77058235

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jørgen Sundfær Stubbe, jorgen.s.stubbe@outlook.com, tlf: 47374008

Prosjektperiode

01.01.2021 - 01.06.2021

Status

10.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

10.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 10.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-
endringer-i-meldeskjema](https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-
endringer-i-meldeskjema)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Nettskjema er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Intervjuguide controllere og controllerleder

Intervjuguide: controller og controllerleder

Tema:

Controllerrollen, digitalisering, økonomistyring og fjernledelse.

Bakgrunnsinformasjon:

- Yrkestittel?
- Utdanningsbakgrunn?
- Arbeidserfaring?
- Hvor lenge har du jobbet i den nåværende stilling?
- Ansvarsområder?

Roller/arbeidshverdag/arbeidsoppgaver

- Gi en beskrivelse av en typisk arbeidsdag?
 - Hvem arbeider du mest sammen med?
 - Varierer dette fra oppgave til oppgave?
 - Synes du dette fungerer på en god måte? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hva kunne evt. vært gjort annerledes?
- Hva er dine typiske arbeidsoppgaver?
 - Hvilke andre arbeidsoppgaver har du?
 - Er du fornøyd med dine arbeidsoppgaver? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Er det mye rutineoppgaver eller store variasjoner?
- Hvilken informasjon er du avhengig av for å utføre dine arbeidsoppgaver?
 - Hvem får du denne informasjonen fra?
 - Hva bruker du informasjonen til?
 - Syns du dette fungerer på en god måte? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvilke krav må du oppfylle i jobben din?
 - Hvem stiller disse kravene? Hvordan håndterer du dette?
- Hva bruker du mest tid på?
 - Er arbeidsdagen din forutsigbar? Hvorfor/hvorfor ikke?

- Er du involvert i beslutningsprosesser? På hvilken måte er du involvert?
- Hvilke egenskaper og ferdigheter mener du er de viktigste i din rolle som controller?
- Hva mener du er viktigst for en for en controller å ha analytiske ferdigheter (evnen til å samle og analysere informasjon), kommunikative evner eller forretningsforståelse (kunnskap om hvordan en skaper resultat)?
- Hvordan foregår primært kommunikasjonen innad i organisasjonen?
- Går det med mye tid til reising i jobben (normalsituasjon)?
 - I hvilke forbindelser reiser du?

Digitalisering

- Hva legger du i begrepet digitalisering?
- Hvordan påvirker digitalisering arbeidsoppgavene dine?
 - Har det skjedd noen endringer i din rolle som følge av digitalisering? Gi eksempler.
 - Har det vært vanskelig å tilpasse seg disse endringene? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan fungerer samarbeidet mellom deg og prosjektleder?
 - Din nærmeste leder?
- Hvordan påvirker digital kommunikasjon kontakten mellom leder - controller – prosjekt?
 - Hvor mye av kommunikasjonen foregår på digitale plattformer?
 - Hvilke plattformer benytter du?
 - Syns du dette fungerer på en god måte? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har du mer/mindre kontakt prosjektleder og din leder enn tidligere når kommunikasjonen foregår på digitale plattformer?
 - Hvordan foregår informasjonsutvekslingen?
 - Har dette endret seg etter at dere kommuniserer på digitale plattformer?
Hvilken informasjon mottar du (ordrer eller invitasjon til diskusjon)? Hvem får du informasjon fra?
- Har arbeidsoppgavene endret seg som en følge av digitalisering? På hvilken måte?
- Hvordan påvirker fysisk avstand mellom controller og prosjekt kommunikasjonen dere imellom? Hva egner seg til å kommunisere om fysisk og hva egner seg til å kommunisere om digitalt?

- Hvilke muligheter og utfordringer følger med at det er fysisk avstand mellom dere og prosjektene?
 - Hvordan løses dere dette? Syns du dette fungerer på en god måte.
- Hvilke fordeler/ulempeser du ved økende digitalisering?
- Hvordan påvirker digitalisering økonomistyringen i virksomheten?
 - Syns du dette er til det bedre, eller syns du dette er blitt dårligere?
 - Hvorfor syns du dette?
 - Har du gjort noe for å bedre situasjonen?
- Har din rolle endret seg som følge av økt digitaliseringen av organisasjonen?
 - På hvilken måte? Syns du dette er greit? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan ser du for deg digitalisering vil endre controllerrollen i fremtiden?
 - Syns du dette er rette veien å gå? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Er det noe du gjerne vil si som jeg ikke har kommet inn på i intervjuet?

Vedlegg 4: Intervjuguide prosjektledere

Intervjuguide prosjektleder

Tema:

Controllerrollen, digitalisering, økonomistyring og fjernledelse.

Bakgrunnsinformasjon:

- Yrkestittel?
- Utdanningsbakgrunn?
- Arbeidserfaring?
- Hvor lenge har du jobbet i den nåværende stilling?
- Ansvarsområder?

Roller/arbeidshverdag/arbeidsoppgaver

- Gi en beskrivelse av en typisk arbeidsdag?
 - Hvem arbeider du mest sammen med?
 - Varierer dette fra oppgave til oppgave?
 - Synes du dette fungerer på en god måte? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hva kunne evt. vært gjort annerledes?
- Hva er dine typiske arbeidsoppgaver?
 - Hvilke andre arbeidsoppgaver har du?
 - Er du fornøyd med dine arbeidsoppgaver? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva bruker du mest tid på?
 - Er arbeidsdagen din forutsigbar? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva er din rolle innenfor prosjektenes økonomistyring?
 - Er du fornøyd med måten deres organiserer økonomistyringen på? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Føler du at du fikk grundig nok opplæring for hvordan du skal rapportere økonomien når du var ny?
- Hvordan fungerer samarbeidet mellom deg og controller (prosjektøkonomene)?
- Er det noe du skulle ønske vært annerledes i det samarbeidet?

- Er det noen tjenester du savner fra controllerne/økonomiavd.?
- I hvor stor grad føler du controllerne overvåker økonomirapporteringsjobben du gjør?
- De økonomiske rapportene dere utarbeider, kan du forklare hvordan de utarbeides?
 - Hva brukes de til?
 - Hvor mye tid bruker du på det?
 - Dersom det er avvik hvordan korrigeres det?
- Hvilke egenskaper og ferdigheter mener du er de viktigste i for en controlleren?
- Hvordan har samarbeidet historisk vært mellom deg og controller?
- Har du merket noen mindre eller store endringer? Gi eksempler

Digitalisering og ledelse på geografisk avstand

- Hva legger du i begrepet digitalisering?
- Hvordan påvirker digitalisering arbeidsoppgavene dine?
 - Har det skjedd noen endringer i din rolle som følge av digitalisering? Gi eksempler.
 - Har det vært vanskelig å tilpasse seg disse endringene? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan påvirker digital kommunikasjon kontakten mellom deg og controlleren?
 - Hvor mye av kommunikasjonen foregår på digitale plattformer?
 - Hvilke plattformer benytter du?
 - Syns du dette fungerer på en god måte? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har du mer/mindre kontakt enn tidligere når kommunikasjonen foregår på digitale plattformer?
 - Etter innføringen av Teams er det lettere å ta kontakt med hverandre?
 - Hvordan foregår informasjonsutvekslingen?
 - Har dette endret seg etter at dere kommuniserer på digitale plattformer?
- Hvilke fordeler/ulempene ser du ved økende digitalisering?
- Har din rolle endret seg som følge av økt digitaliseringen av organisasjonen?
 - På hvilken måte? Syns du dette er greit? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hvordan ønsker du at samarbeidet mellom deg og controlleren skal utvikle seg i fremtiden?
- Er det noe du gjerne vil si som jeg ikke har kommet inn på i intervjuet?

