

## Masteroppgave

NTNU  
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen

Martine Eliassen  
Line Knutseth

# Opplevelser av controllerrollen i petroleumsbransjen

En studie av controllerrollen i Equinor

Masteroppgave i økonomi og administrasjon  
Veileder: Elsa Solstad  
Mai 2019



Martine Eliassen  
Line Knutseth

# Opplevelser av controllerrollen i petroleumsbransjen

En studie av controllerrollen i Equinor

Masteroppgave i økonomi og administrasjon  
Veileder: Elsa Solstad  
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



## Forord

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

Vi vil gjerne takke informantene våre fra Equinor som har bidratt med gode refleksjoner, innspill og dialoger. Vi setter stor pris på deres engasjement og at dere tok dere tid til å delta i studien, tross en travel hverdag.

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder Elsa Solstad for gode diskusjoner og en fantastisk veiledning gjennom hele prosessen. Vi vil også takke vår støtteveileder Inger Johanne Pettersen, som har bidratt med konstruktive og motiverende tilbakemeldinger.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 22. mai 2019

---

Martine Eliassen

---

Line Knutseth

## Sammendrag

Litteraturen beskriver en utvikling fra en tradisjonell controllerrolle, fokusert på overvåking, kontroll og finansiell styring, – til en rådgivende, strategiorientert og proaktiv rolle. Denne utviklingen beskrives både i privat og offentlig sektor. Til tross for at det er gjort en rekke forsøk på å få en bedre forståelse av controllerrollen, fremstår litteraturen på området som fragmentert. Vår studie har til formål å bidra med kunnskap om hvordan dagens controllerrolle oppleves i petroleumsbransjen, og dermed bidra til kunnskap om rollen i en hybrid kontekst. Med dette som bakgrunn har vi undersøkt følgende problemstilling:

*“Hvordan oppleves rollen til controlleren i petroleumsbransjen?”*

For å belyse problemstillingen har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie i Equinor. Vi har gjennomført dybdeintervju med fem controllerne fra fem av landanleggene, to mellomledere og tre informanter fra controllerstøtten. Vi har også inkludert dokumentstudier i datainnsamlingen. Dokumentene vi benyttet var tilgjengelig informasjon fra Equinors nettside og “Equinor-boken”.

Resultatene indikerer at drivere i konteksten som organisasjonen befinner seg i, danner nye prosesser og mekanismer som gjør at det stilles nye krav til controllerne. For å håndtere de raskt skiftende omgivelsene, samt følge med på rolleutviklingen, kreves det at controllerne er endringsvillige. Funnene tyder også på at å være modig er en avgjørende egenskap i controllerens rolle som utfordrer. Videre finner vi at hybriditeten bidrar til økte krav for controllerne, men at den hybride konteksten ikke har hatt en betydelig påvirkning på controllerrollen. Funnene viser også at vanedannelser og godt innarbeidede rutiner kan gjøre det vanskelig å gjennomføre endringer i controllerrollen. Dette kan være en av årsakene til at controllerne “henger fast” i den tradisjonelle rollen.

Våre funn viser at det ikke har vært en lineær endring i rollen, men heller at controllere sjonglerer mellom tradisjonelle og moderne roller på daglig basis. Tradisjonelle arbeidsoppgaver som rapportering, planlegging og budsjettering er fremdeles sentrale arbeidsoppgaver, samtidig som controllerne har fått tildelt flere nye arbeidsoppgaver tilhørende den moderne rollen. Følgelig stiller vi oss kritisk til at controllerne i petroleumsbransjen har gått over i en “ny” rolle, slik litteraturen presenterer rollen.

## Abstract

Prior research indicates that the role of management accountants has changed from a traditional management accountant, centered on monitoring, control and financial management, - to an active role that includes strategy, advising and participation in decision-making processes. A review of the literature identifies that there is a fragmented, incomplete and contradictory picture of the roles of management accountants. This study addresses a significant gap in the literature, and provides a more contemporary insight into the role of management accountants in the petroleum industry. It also contributes to the literature regarding the role of management accountants in a hybrid context. The following research question has been developed: *"What perceptions exist of the role of management accountants in the petroleum industry?"*

To address the aim of the study, data were collected and analyzed from in-depth interviews with five management accountants, two middle managers and three participants from management accountant support staff in Equinor. Also, analysis of written documents were applied in this study (website and "The Equinor book").

The results illustrate how the context, in which management accounting operates, influence the role of management accountants in opposing directions. The findings reveal that the management accountants in the petroleum industry have several different roles, which requires a willingness to change. Being brave is also a decisive competence in the role as a challenger. Despite the increased requirements due to hybridity, the study highlights that the hybrid context in which the organization operates in has not had a significant influence on the role of management accountants. Furthermore, it occurs that organizational rules and routines can cause a potential resistance to change.

Our findings show a dynamic change on a daily basis between traditional and modern roles, rather than a linear change in the role of the management accountants. Traditional tasks such as financial reporting, planning and budgeting are still important, and the management accountants have been assigned several new tasks related to the modern role. Consequently, we have a critical perspective on the recent empirical literature that suggests a change to a "new" role.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag .....	ii
Abstract.....	iii
Figuroversikt.....	vi
Tabelloversikt.....	vi
Forkortelser .....	vi
Nøkkelbegrep.....	vi
<b>1. Introduksjon.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Formål og problemstilling.....	2
1.3 Struktur for masteroppgaven.....	4
<b>2. Litteraturgjennomgang.....</b>	<b>5</b>
2.1 Hva er en controller?.....	5
2.2 Controlleren sett fra et situasjonsbetinget perspektiv .....	6
2.3 Controlleren sett fra et institusjonelt perspektiv.....	9
2.4 Tidligere forskning på controllerrollen.....	10
2.5 Controllerens tradisjonelle rolle.....	12
2.6 Controllerens nye roller .....	14
2.7 Controllerens fire roller.....	17
2.8 Konteksten controllerne må forholde seg til.....	18
2.9 Oppsummering av teoretisk rammeverk .....	20
<b>3. Metode.....</b>	<b>21</b>
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt.....	21
3.2 Forskningsdesign .....	22
3.3 Forskningsmetode.....	23
3.3.1 Intervju .....	24
3.3.2 Dokumentstudier .....	25
3.4 Forskningsprosessen .....	25
3.5 Dataanalyse .....	28
3.6 Kvalitet i kvalitativ forskning.....	29
3.6.1 Reliabilitet .....	29
3.6.2 Validitet.....	30
3.6.3 Generaliserbarhet .....	30
3.7 Ethiske vurderinger i forskning .....	31



<b>4. Casebeskrivelse .....</b>	<b>33</b>
4.1 Equinor .....	33
4.2 Landanleggene .....	33
4.3 Controllerens organisering.....	34
<b>5. Empiriske funn.....</b>	<b>37</b>
5.1 Controllerne i Equinor.....	37
5.1.1 Ansvarsområder og arbeidsoppgaver .....	37
5.1.2 Informasjon og kommunikasjon .....	44
5.1.3 Egenskaper og ferdigheter .....	47
5.2 Interne og eksterne krav.....	50
5.3 Controllerrollen i en hybrid kontekst .....	52
5.4 Endringer i rollen .....	53
5.4.1 Navneskifte .....	54
5.4.2 Drivere til endring.....	55
5.5 Opplevelser av controllerrollen .....	58
5.6 Oppfatninger om fremtidens controllerrolle .....	61
5.7 Oppsummering av empiriske funn .....	63
<b>6. Analyse og diskusjon .....</b>	<b>65</b>
6.1 Controllerne må sjonglere flere “hatter” samtidig .....	65
6.2 Å være en utfordrer innebærer at man er modig.....	68
6.3 Controllere i en hybrid kontekst.....	70
6.4 Å følge med på rolleutviklingen krever endringsvilje.....	72
<b>7. Avslutning.....</b>	<b>75</b>
7.1 Implikasjoner og forslag til videre forskning .....	76
7.1.1 Praktiske implikasjoner.....	76
7.1.2 Teoretiske implikasjoner .....	77
7.1.3 Forslag til videre forskning.....	78
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>79</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>90</b>
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring .....	90
Vedlegg 2: NSD.....	92
Vedlegg 3: Intervjuguide for controllere.....	95
Vedlegg 4: Intervjuguide for controllerstøtten .....	99
Vedlegg 5: Intervjuguide for mellomledere .....	102

## Figuroversikt

Figur 1: Controllerens fire roller.....	17
Figur 2: Organisasjonen Equinor .....	34
Figur 3: Controllerens organisering under MMP.....	35

## Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over intervjuer.....	27
---	----

## Forkortelser

FA - Financial Analytics

GBS - Global Business Services

MC - Management Committee

MIS - Målstyring i Statoil

MMP - Markedsføring, midtstrøm og prosessering

PM - Processing and Manufacturing

SAP - Programvare som leverer systemer for regnskap og økonomi

## Nøkkelbegrep

*Desentraliserte organisasjoner:* Organisasjoner der beslutningsmyndighet er flyttet til et lavere nivå i hierarkiet.

*Hybride organisasjoner/delprivatiserte organisasjoner:* Organisasjoner som eies både av private aksjonærer og staten.

*Institusjon:* En måte å tenke eller handle på, som er innebygd i vanene til en gruppe individer.

*Logikker:* En referanseramme for aktørers meningsskaping som gir et repertoar for handling.

*Petroleumsbransjen:* En samlebetegnelse for næringsdrivende bedrifter som operer innen råolje og naturgass.

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Debatten om økonomistyringens tapte relevans oppstod for omtrent 30 år siden, da Johnson og Kaplan i 1987 ga ut boken *Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting* (Johnson og Kaplan, 1987; Bjørnenak, 2010). I denne debatten ble controllere sterkt kritisert for å ikke produsere relevant styringsdata for beslutningstaking (Johnson og Kaplan, 1987; Burns og Vaivio, 2001; Bjørnenak, 2010). Flere mente controllerens praksis ikke klarte å holde tritt med de radikale endringene i næringslivet (Roslender, 1996). Like etter Johnson og Kaplan ga ut boken sin, skrev Hopwood (1990) om sin forståelse av controllerens rolle i lys av endringsprosesser i organisasjoner og i samfunnet. I boken fremkommer det at samfunnet er i konstant endring, der drivere som teknologiske fremskritt, økende grad av internasjonalisering og konkurranse skaper nye sfærer for økonomisk aktivitet og nye modeller for å organisere disse. Hopwood foreslår at vi beveger oss bort fra den tradisjonelle forståelsen av hvilke funksjoner økonomistyringen har i organisasjoner (Hopwood, 1990). Forandringer i samfunnet innebærer et behov for en utvikling i økonomistyring som håndverk (Burns og Vaivio, 2001), som igjen medfører endringer i controllerens rolle. Dette har medført et paradigmeskifte i økonomistyringen og forventningene til controllerne, og “management accounting change” har blitt et kjent uttrykk for dette skiftet (Burns og Vaivio, 2001). Skiftet innebærer en endring i økonomistyringsverktøy, samt at controllerrollen beveger seg mot en mer moderne rolle som en konsulterende forretningspartner (Cooper og Dart, 2009).

Litteraturen beskriver en utvikling fra en tradisjonell «controllerrolle», fokusert på overvåking, kontroll og finansiell styring, – til en rådgivende, strategiorientert og proaktiv rolle (Burns og Vaivio, 2001; Burns og Baldvinsdottir, 2005; 2007; Berg, 2015; Lindvall, 2017), hvor analyse vektlegges fremfor datainnsamling (Nilsson og Olve, 2013). Denne utviklingen beskrives både i privat og offentlig sektor. Til tross for at det gjort en rekke forsøk på å få en bedre forståelse av controllerrollen, fremstår litteraturen på området som fragmentert (Chapman, 1997; Chenhall 2003). Byrne og Pierce (2007) mener studier på mellomledere og andre i økonomistaben ikke er nok, og det finnes et behov for et mer omfattende bilde på dagens controllerrolle. Dette støttes av Cooper og Dart (2009), som hevder den nåværende forskningen på endringer i rollen kun fremstår som en skisse, der

detaljer og farge må legges til for å få et komplett bilde av endringens natur og driver bak endringer. Controllerrollen og endringer i denne vil fortsette å være et viktig forskningsområde, både på kort og lang sikt, da forskningen kan øke ledelsens bevissthet på controllerens rolle i organisasjonen, samt betydningen av deres oppgaver (Pietrzak og Wnuk-Pel, 2015).

Ifølge Berg (2015) har fokuset på controllerrollen økt de siste årene. Det er blant annet skrevet flere masteroppgaver om controllerrollen både innenfor private og offentlige virksomheter i Norge (se for eksempel: Tjørve og Bekkelund, 2012; Friman 2016; Nilsen og Sagbakk 2018; Skjelbakken og Størseth, 2018), men så vidt vi er kjent ved er det ikke blitt gjennomført kvalitative studier av controllerrollen i petroleumsbransjen. Denne bransjen er en av de aller største industriene i verden og har en enorm betydning i samfunnet verden over, og særlig i Norge, der olje og gass utgjør landets viktigste eksportvarer (Norsk Petroleum, 2019). Det at næringen er så vital, og samtidig i stor grad preges av kontinuerlige endringer i omgivelsene, gjør det særlig spennende å studere controllerrollen i denne bransjen. Vi finner heller ingen studier om controllerens rolle i delprivatiserte organisasjoner. I denne bransjen som stadig endres og det foregår innovasjon på mange nivåer, kan det ifølge NHH-professor Gunnar Eskeland være fordelaktig å være delprivatisert (Jacobsen, 2016). Dette fordi en delprivatisering er naturlig for både den norske stat og det norske folk, samt at delprivatisering bidrar til bedre selskapsstyring (Jacobsen, 2016). Byrne og Pierce (2007) hevder at det er flere (Shields, 1997; Scapens og Bromwich, 2001) som etterspør mer forskning på controllerrollen med hensyn på utvikling i omgivelsene. Ved å studere controllerrollen i en delprivatisert organisasjon som Equinor, vil vi dermed bidra til kunnskap om rollen i en hybrid kontekst, som er en kontekst som i stor grad preges av den kontinuerlige utviklingen i omgivelsene.

## 1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne studien er å bidra til den eksisterende litteraturen om controlleren ved å studere opplevelser av controllerrollen i petroleumsbransjen, samt få et overblikk over informantenes oppfatning om hvilke arbeidsoppgaver, egenskaper og ferdigheter som kreves av controllere i denne bransjen. Litteraturen peker på at det har vært en overgang fra en tradisjonell rolle til en moderne rolle (Burns og Vaivio, 2001; Burns og Baldvinsdottir, 2005; 2007; Berg, 2015; Lindvall, 2017). Vi ønsker å undersøke hvorvidt dette også er tilfellet for

controllerrollen i en hybrid kontekst, eller om dette skillet ikke er så klart som litteraturen (Burns og Vaivio, 2001; Burns og Baldvinsdottir, 2005; 2007; Berg, 2015; Lindvall, 2017) hevder det er. Studien har til hensikt å kartlegge hvorvidt rollen har endret seg, samt hvilke drivere i omgivelsene som påvirker controllerens rolle i petroleumsbransjen. For å få en bredere forståelse for controllerrollen i denne bransjen vil vi også undersøke mellomlederne sine oppfatninger av controllerens rolle, slik som Byrne og Pierce (2007) gjorde i sin studie, samt controllerstøttens oppfatninger av rollen.

Basert på studiens bakgrunn, har vi utarbeidet følgende problemstilling:

*“Hvordan oppleves rollen til controlleren i petroleumsbransjen?”*

Problemstillingen vår tar utgangspunkt i informantenes opplevelse av controllerrollen. Opplevelse er følgelig et gjennomgående begrep i oppgaven vår, og vi ønsker derfor å avgrense dette begrepet. En opplevelse kan beskrives som en persons subjektive erfaring knyttet til ytre sansepåvirkning, emosjonell tilstand, motivasjon eller tankeprosesser (Store norske leksikon, 2016). I vår oppgave viser opplevelse til en persons subjektive oppfatning av andre mennesker og av fenomener i omgivelsene.

Endring kan være et spennende, men problematisk konsept, og det kan være vanskelig å lage sannheter for hvordan endring egentlig foregår (Burns og Vaivio, 2001). Burns og Vaivio (2001) diskuterer hvorvidt endring kan studeres som en tydelig, observerbare episode med tradisjonell økonomistyring i starten og moderne økonomistyring i slutten, eller som et pågående fenomen uten en begynnelse og en slutt. I besvarelsen av problemstillingen har vi valgt å studere endring som en pågående prosess, der endring studeres i et bredere perspektiv. Analysen av controllerens utvikling vil følgelig inkludere den sosiale konteksten, med eksternt press i omgivelsene og drivere i samfunnet.

Denne studien tar for seg Equinor sine landbaserte anlegg som studieobjekt. Equinor driver seks landanlegg. Disse er Sture/Kollsnes, Mongstad, Sture, Kårstø, Tjeldbergodden og Melkøya utenfor Hammerfest (Norsk Industri, 2019). Studien avgrenses til å undersøke de fem sistnevnte anleggene. Dybdeintervjuene ble gjennomført over Skype, der både mellomledere, controllere og controllerstøtten på ulike nivå ble intervjuet. I studien har vi et

internt fokus, ved at vi kun intervjuer personer som er ansatt i bedriften. Vi har valgt å bruke en definisjon av controlleren som en person som arbeider med økonomistyring i organisasjonen, har ansvar for finansiell rapportering og gir informasjon til sine ledere.

### 1.3 Struktur for masteroppgaven

Masteroppgaven består av syv kapitler, der det første kapitlet er en introduksjon. Her redegjør vi for bakgrunn, formål, problemstilling og avgrensninger. I det neste kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som brukes til å belyse problemstillingen.

Litteraturgjennomgangen består av rollens utvikling, tidligere forskning på området og drivere som er av betydning for controllerrollen. Videre beskrives oppgavens metodiske tilnærming i kapittel tre. Her presenteres oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt, valg av forskningsdesign, betraktninger rundt datamateriale og dataanalyse, samt etiske vurderinger og kvalitet i kvalitativ forskning. Kapittel fire består av en casebeskrivelse, der vi gir en nærmere presentasjon av Equinor. I kapittel fem gis en presentasjon av empiriske funn, som analyseres og diskuteres med forankring i tidligere forskning i kapittel seks. I det siste og syvende kapitlet presenteres oppgavens konklusjon og implikasjoner, samt begrensninger og forslag til videre forskning.

## 2. Litteraturgjennomgang

Dette kapittelet tar for seg det teoretiske rammeverket som oppgaven er forankret i. Litteraturen og forskningen som trekkes frem i dette kapittelet er relevant for å besvare den valgte problemstillingen. Vi vil presentere hva en controller er, og hvordan tidligere litteratur og forskning har presentert controllerens rolle. For å få en dypere forståelse for controllerens varierende rolle, utviklingen av rollen, samt hvilke drivere som er av betydning for endringer i rollen, baseres oppgaven både på situasjonsbetinget og institusjonell teori. Situasjonsbetinget teori legges til grunn for å forstå og forklare hvilke drivere som er av betydning for controllerens kontekst, mens institusjonell teori benyttes for å få et teoretisk perspektiv på hvordan endringer i rollen skjer. Ved å benytte begge perspektivene vil vi kunne identifisere drivere som påvirker controlleren og som fører til endringer i controllerrollen i petroleumsbransjen.

Videre vil vi gjennomgå litteratur og forskning om controllerens rolle og hvordan denne endres. Vi vil trekke frem hvordan litteraturen og forskningen beskriver den tradisjonelle rollen og hvilke arbeidsoppgaver som står sentralt i denne rollen, samt hvilke dataverktøy og metoder som brukes for å gjennomføre arbeidsoppgavene. Til slutt presenterer vi controllerens nye roller og hva som inngår i disse, samt en beskrivelse av konteksten som controllerne må forholde seg til i petroleumsbransjen.

### 2.1 Hva er en controller?

Det hevdes å være utfordrende å finne en entydig definisjon på controllere i vitenskapelige artikler (Rouwelaar, 2007; Berg, 2015). Det finnes flere ulike definisjoner av begrepet controller, samt hvilke ansvarsområder og egenskaper som vektlegges i controllerens rolle. Controlleren betegnes gjerne som en “management accountant” i engelskspråklig litteratur (Berg, 2015). Begrepet ble først brukt i USA i 1890, og kom til Norden rundt 1970 (Nilsson og Olve, 2013). Controllerens funksjon ble i USA synliggjort gjennom et skille mellom en controller og en treasurer. I dette skillet vil en treasurer ha arbeidsoppgaver rettet mot finansiering, investering og forsikring, mens en controller vil være ansvarlig for planlegging, analyse, skattespørsmål, overvåkning og rapportering, samt vurdering av økonomiske og sosiale krefter som påvirker foretaket (Nilsson og Olve, 2013). I denne masteroppgaven defineres en controller som følgende:

*A management accountant supports and advises the management of an organization in realizing their economic, public and/or financial goals. Support is interpreted in terms of the design and maintenance of management control and accounting information systems, and the procurement and distribution of information (Verstegen et al., 2007, s. 11).*

## 2.2 Controlleren sett fra et situasjonsbetinget perspektiv

Det har vært økende, men fragmentert forskning på hvilke drivere som påvirker controllerrollen (Byrne og Pierce, 2007). Situasjonsbetinget teori har lenge spilt en viktig rolle i forskningen på controllerrollen (se for eksempel: Cooper og Dart, 2009; Feeney, 2007). For å opprettholde relevansen av situasjonsbetinget forskning om controllerrollen, er det behov for å bygge et mer omfattende bilde av controllerens ulike roller, samt fokusere på moderne dimensjoner av rollen og ulike organisatoriske og sosiale kontekster (Chenhall, 2003). Granlund og Taipaleenmäki (2005) finner i sin studie flere nye situasjonsbetingede drivere som påvirker controllerens rolle og endringer i denne. Samtidig påpeker de at det fremdeles er behov for studier som dekker tradisjonelle situasjonsbetingede drivere og hvordan disse påvirker controllerrollen.

Økonomistyringssystemet påvirker ledelsens behov for analyse, koordinering og kontroll, og derav controllerens rolle. Situasjonsbetinget teori antar at det ikke eksisterer et universalt "riktig" økonomistyringssystem som passer i like stor grad for alle organisasjoner (Otley, 1980). Design av økonomistyringssystem avhenger av eksterne og interne drivere i organisasjonens kontekst (Chenhall, 2003). Tanken er at ulike kombinasjoner av kontekstuelle drivere passer med ulike økonomistyringssystemer. Effektiviteten som oppnås ved den beste tilpasningen, er et resultat av et riktig designet styringssystem, som ofte omtales som "fit" (Chenhall, 2003).

Controllere befinner seg i raskt skiftende og konkurransedyktige miljøer, der både interne og eksterne drivere har betydning for hvordan controllerrollen endres og påvirkes (Burns et al., 1999). I litteraturen presenteres flere ulike årsaker til at controllerrollen er i endring, blant annet økt globalisering og konkurranse (Kariyawasam, 2009), reguleringsendringer (De Loo et al., 2011), endringer i organisasjonsstrukturer (Burns og Vaivio, 2001; Järvenpää, 2007),



nye teknologiske utviklinger (Burns et al., 1999; Ezzamel et al., 1997; Zainuddina og Sulaiman, 2016) og økt bruk av databaserte styringssystem (Burns et al., 1999; Cooper og Dart, 2009). Hver organisasjon er unik, og det er ulike situasjonsbetingede drivere som hver organisasjon må håndtere. Vi vil videre trekke frem tre drivere som vi tror har en påvirkning på økonomistyringssystemet i Equinor, og derav controllerens rolle i Equinor. Disse er teknologiske fremskritt, usikkerhet i omgivelsene og organisasjonsstruktur. Driverne kan bidra til en økt forståelse for hva som kan være med å påvirke økonomistyringssystemet og derav forventningene fra ledelsen i Equinor rettet mot controllerne.

### *Teknologi*

Teknologiske fremskritt har hatt stor betydning for rollen til controllere (Burns et al., 1999; Burns og Baldvinsdottir, 2007). Ny teknologi skaper økende muligheter for å enkelt fremdrive tidsriktig informasjon, og har vært den viktigste driveren bak endringer i controllerrollen (Berg, 2015). Gjennom automatisering av transaksjonsprosesser, integrering av informasjon og redusert rapporteringstid har controllere blitt frigjort fra flere tradisjonelle arbeidsoppgaver (Byrne og Pierce, 2007). Controllere kan i mindre grad fokusere på tradisjonelle rutineoppgaver, som gir mer tid til nye arbeidsoppgaver som blant annet deltagelse i strategiske og operative beslutningsprosesser (Byrne og Pierce, 2007). Ifølge Lindvall (2017) vokser innsikten om at til tross for at teknologien utvikles raskt, så endrer ikke mennesker og organisasjoner seg i samme tempo. Dette kan medføre at organisasjonen og individer henger igjen i et eldre tankesett, slik at moderne teknologi ikke blir utnyttet til det fulle (Lindvall, 2017).

Teknologiske fremskritt har gjort det lettere å generere store datamengder, og informasjon blir nå spredt utover hele organisasjonen. Den digitale revolusjonen kan ifølge Quattrone (2016) øke muligheten for å synliggjøre organisasjonens handlinger, men samtidig føre til økt usikkerhet. Digitalisering kan blant annet medføre spuriøse korrelasjoner, et hav av datamateriale, og valg som oversvømmes av argumenter. I tillegg fører økt digitalisering til mindre dialog og diskusjon under produksjonen av regnskapet, og det er under denne prosessen at man virkelig blir kjent med organisasjonen, medarbeidere og deres problemer (Quattrone, 2016). Den raske tilgangen på informasjon kan dermed føre til at man mister forståelsen for regnskapstallene, og dermed tar dårligere beslutninger (Quattrone, 2016). For

at controllerne skal være en god forretningspartner i fremtiden må de følgelig lære å forholde seg til usikkerhet (Schäffer og Weber, 2016).

### *Usikkerhet i omgivelsene*

Usikkerhet i omgivelsene blir ofte undersøkt i situasjonsbetinget forskning, og er en av flere karakteristika ved omgivelsene som Chenhall (2003) hevder påvirker økonomistyringssystemet i en organisasjon. Usikkerhet i omgivelsene kan innebære blant annet turbulens, fiendtlighet, ulikhet i produkter og kunder, ekstreme og uforutsigbare aktører og kompleksitet. Ved høy usikkerhet i eksterne omgivelser ønsker organisasjoner et mer åpent økonomistyringssystem, mens høy grad av fiendtlighet og turbulens fører til mer formelle kontroller, som tett budsjettkontroll (Chenhall, 2003). Organisasjoner som befinner seg i turbulente omgivelser bør ifølge Nilsson og Olve (2013) desentralisere beslutningstaking slik at beslutninger kan tas raskere, og at organisasjonen blir fleksibel og tilpasningsdyktig i forhold til omgivelsene sine. Jo større markedsturbulensen er, desto viktigere er det med tilstrekkelig markedskunnskap i organisasjoners planleggingsprosesser (Calantone et al., 2003). Usikkerheten kan reduseres ved å tilegne seg kunnskap om markedet organisasjonen opererer i, samt holde tritt med kundenes krav, konkurrenters handlinger og teknologiske fremskritt (Calantone et al., 2003). Organisasjoner som opererer i flere land burde også ta hensyn til flere drivere ved målsettinger og valg av styringssystem, som institusjonelle og kulturelle forhold, samt konjunkturer (Nilsson og Olve, 2013). Valg av styringssystem påvirker organisasjonens og ledelsens behov for analyse, koordinering og kontroll, samt controllerens arbeidsoppgaver og ansvarsområder (Lindvall, 2017), og derav controllerens rolle.

### *Organisasjonsstruktur*

Organisasjonsstruktur er ifølge Chenhall (2003) den formelle spesifiseringen av ulike roller for organisasjonsmedlemmer og oppgaver for grupper, som skal sikre at aktiviteter gjennomføres. Etter hvert som organisasjonen vokser har de større mulighet til å øke effektiviteten, da selskapet kan introdusere en høyere grad av spesialisering og arbeidsfordeling (Chenhall, 2003). Store organisasjoner kan i større grad kontrollere markedet ved bruk av storskalaproduksjon, som igjen reduserer oppgaveusikkerheten. Større organisasjoner ekspanderer ofte globalt, som medfører utfordringer knyttet til økt kompleksitet og gjensidig avhengighet av globale partnere. Dette fører til at organisasjoner

med god teknologi og høy grad av diversifisering vil ha mer desentraliserte strukturer, og assosieres ofte med mer formelle tradisjonelle styringssystemer (Chenhall, 2003). Chenhall (2003) referer til Bruns og Waterhouse (1975) som fant at ledere i større organisasjoner hevdet de ansatte hadde høy grad av kontroll, var involvert i å sette standarder og brukte mer tid på budsjettering enn i mindre organisasjoner. Mer formell kontroll påvirker controlleren gjennom formelle arbeidsrutiner, høy spesialisering og mer fokus på regler, kontroll og budsjettering enn i mindre organisasjoner (Chenhall, 2003).

### 2.3 Controlleren sett fra et institusjonelt perspektiv

Flere studier om endringer i controllerrollen tar utgangspunkt i et institusjonelt perspektiv (se for eksempel Burns og Vaivio, 2001; Burns og Baldvinsdottir, 2005; Ma og Tayles, 2009; Goretzki et al., 2013; Epaminondas, 2013). Et institusjonelt perspektiv er et godt utgangspunkt for forskere som ønsker å undersøke den komplekse koblingen mellom handlinger og institusjoner, samt hvordan organisasjoner reagerer på og prosesserer institusjonelle endringer (Burns og Scapens, 2000). Institusjoner kan ifølge Burns og Scapens (2000) defineres som en måte å tenke eller handle på, som er innarbeidet i vanene til en gruppe individer. Ved å se på hvordan regler og rutiner i en organisasjon endres, samt hvordan regelbasert oppførsel og organisatoriske rutiner utgjør en stabilitet i organisasjonen, kan man få en god forståelse for hvordan endringer i controllerrollen skjer (Burns og Scapens, 2000). I denne oppgaven vil vi ta utgangspunkt i både “gammel”-institusjonell teori og ny-institusjonell teori, før vi i kapittel 2.6 vil undersøke controllerens rolle i forhold til institusjonelle logikker.

Litteraturen skiller ofte ny-institusjonell teori fra “gammel”-institusjonell teori ved å skifte fokus fra formelle og materielle institusjoner, til uformelle og immaterielle institusjoner (Lang, 2018). Begge teoriene er opptatt av forholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser, men teoriene er ulike på noen områder (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). “Gammel”-institusjonell teori anser organisasjoner som en helhet, som tilpasser seg medlemmenes og organisasjoners krav. Teorien hevder organisasjoner handler ut fra rasjonelle valg og fra hva som er passende (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Den rasjonalistiske tankegangen har i senere tid blitt utfordret av ny-institusjonell teori (Meyer & Rowan, 1977).

Ifølge Zucker (1977) ligger det felles kognitive konstruksjoner i et samfunn for hvordan organisasjoner skal organiseres. For at organisasjoner skal overleve, er de ifølge Meyer og Rowan (1997) avhengige av å søke legitimitet i institusjonelle omgivelser. De institusjonelle omgivelsene innebærer sosialt skapte normer for hvordan organisasjoner skal opptre og utvikles (Zucker, 1977). På søken etter legitimitet adopterer organisasjoner moderne konsepter, til tross for at dette ikke nødvendigvis effektiviserer organisasjonen (Meyer og Rowan, 1997). Konsekvenser av dette er at intern koordinering og kontroll reduseres for å opprettholde legitimiteten, og at konseptene dekobles fra den daglige aktiviteten i organisasjonen (Meyer og Rowan, 1997). Dekobling (se for eksempel Westphal og Zajac, 2001; Crilly et al., 2012) innebærer at organisasjoner gir inntrykk av at de har tilpasset seg krav og forventninger fra omgivelsene. Dette til tross for at de ansatte fortsatt gjennomfører arbeidsoppgavene slik de mener det bør gjøres uten å ta hensyn til bestemmelser og retningslinjer som er nedfelt i formelle mål og strukturer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dekobling er dermed en strategi som benyttes for å kunne overleve i den komplekse virkeligheten med umulige krav (Brunsson, 1993).

Scott (2004) studerer institusjonell teori som prosesser og mekanismer, der regler, rutiner, normer og strukturer etableres som retningslinjer for sosial atferd. Forskning viser at institusjoner ofte er preget av treghet og har tendenser til å motstå forandring (Scott, 2004). Når organisasjoner er veletablert og har godt innarbeidede rutiner, er det ofte vanskelig å gjennomføre endringer (Burns og Scapens, 2000). Burns og Scapens (2000) beskriver institusjoner som dynamiske ved at de endres av sin institusjonelle kontekst og omgivelsene. Burns og Scapens (2000) referer til Nelson og Winter (1982) som hevder det er vanskelig å endre rutiner som allerede er godt innarbeidet i grupper og i individers daglig gjøremål, og endringer i disse kan dermed føre til motstand fra gruppen. God intern kommunikasjon kan øke forståelsen til de ansatte for hvorfor en endring må til, da det skaper tilknytning til endringen og reduserer motstanden fra de ansatte (Kotter, 2012).

## 2.4 Tidligere forskning på controllerrollen

Lindvall (2009) hevder controlleren kan fungere enten som en "business controller" eller som en "financial controller". Den førstnevnte rollen, "business controller", innebærer å ha ansvar for å produsere regnskapsinformasjon til kontroll, mens en "financial controller" fokuserer på

analytisk, fremtidsrettet og verdiskapende styringsarbeid. I Norden har forskningen i hovedsak vært avgrenset til “business controller” (Berg, 2015; Nilsson og Olve, 2013).

Hopper (1980) identifiserte to motstridende roller som controllerne tradisjonelt sett hadde; “bookkeeper” og “service aid”. Bokholderen fokuserer hovedsakelig på overvåking og kontroll, og i denne rollen er controlleren opptatt av å implementere og utvikle finansielle systemer som brukes av ledelsen til prestasjonsmåling. Servicerollen skal støtte mellomledere i beslutningstaking ved å tilby informasjonen som trengs til styring på lavere nivå i hierarkiet. Den tradisjonelle controlleren har mottatt mye kritikk av ledelsen for å være for passiv, og det har vært et gjennomgående ønske fra ledelsen om at controlleren skal ekspandere sin rolle og bidra med mer verdi til organisasjonen (Hopper, 1980). Studien til Hopper (1980) foreslår desentralisering som en løsning på passiv-problemet, noe som underbygger Simon et al. (1954) sine funn om at controlleren i økende grad involveres ved inndelinger av arbeidsoppgaver.

Simon et al. (1954) hevder controllerens funksjon kan deles inn etter “scorekeeping”, “attention directing” og “problem solving”. De to førstnevnte rollene relateres vanligvis til rapportering og kontroll, mens problemløser-rollen fokuserer på å gi ledelsen beslutningsrelevant informasjon (Hopper, 1980; Sathe, 1982). Disse to typene samsvarer ifølge Lambert og Sponem (2012) med to andre vanlige bilder på den typiske controlleren. En rekke studier presenterer controlleren som en “bean counter” (se for eksempel Friedman og Lyne, 2001; Vaivio og Kokko, 2006), mens andre studier betegner controlleren som en “business partner” (se for eksempel Jablonsky et al., 1993; Mouritsen, 1996; Granlund og Lukka, 1998; Russell et al., 1999), som er en aktiv rådgiver for ledelsen og deltar i beslutningsprosesser (Järvenpää, 2007). En studie om controllere i Irland (Byrne og Pierce, 2007) indikerer derimot at controllerne har beveget seg mot en mer hybrid controllerrolle, der situasjonsbetinget teori kobles inn ved at en bestemt “fit” av rolleattributter anbefales (Byrne and Pierce, 2007). Funn i flere andre studier viser også en hybrid controllerrolle (se for eksempel Granlund og Lukka, 1998; Burns og Baldvinsdottir, 2005; Kristiansen, 2017), blant annet illustrerer Karlsson et al. (2019) hvordan hybride controllerroller spiller en sentral rolle i å balansere institusjonelle drivere som trekker i motsatte retninger.

Litteraturen indikerer et fragmentert, ufullstendig og motstridende bilde på controllerens nåværende roller (Chenhall, 2003; Vaivio og Kokko, 2006; Byrne og Pierce, 2007), og det er følgelig behov for et mer omfattende bilde på disse (Byrne og Pierce, 2007). I vår studie undersøker vi opplevelser av controllerrollen i en hybrid kontekst. Vi finner at det ikke er et klart skille mellom det tradisjonelle og moderne bildet av controllerrollen, men at disse rollene i stor grad går over i hverandre. Vi vil videre trekke frem de ulike rollene og typologiene som står sentralt i litteraturen.

## 2.5 Controllerens tradisjonelle rolle

Controllerfunksjonen har tidligere vært en stabsfunksjon plassert nær toppledelsen som deltok i felles prosesser for å diskutere månedens rapporter med selskapets ledere, men som ofte ble isolert fra resten av organisasjonen (Lindvall, 2009). Controlleren ble tradisjonelt sett betraktet som et nødvendig onde, en tallknuser eller som organisasjonens politi (Rouwelaar, 2007; Berg, 2015). En tallknuser fokuserer på presisjon og detaljerte analyser av finansiell informasjon, der målet er å legge frem nøyaktig og korrekt finanshistorie (Granlund og Lukka, 1997; Vaivio og Kokko, 2006). En person i denne rollen fremstår som en tilsynsfører, som trer bort fra organisatorisk samhandling, tiltak og større ansvar (Vaivio og Kokko, 2006). Begrepet tallknuser fremstår ofte som et negativt ladet begrep, da sentrale arbeidsoppgaver i denne rollen fremstår som lite verdiskapende for organisasjonen (Friedman og Lyne, 2001).

Controllerens tradisjonelle rolle er fortrinnsvis knyttet til de arbeidsoppgavene controlleren har, som i stor grad er rutineoppgaver knyttet til fremstilling av historisk finansiell informasjon (Drury, 2004). Controlleren har tradisjonelt sett vært lite involvert i beslutningsoppgaver, og hovedsakelig hatt arbeidsoppgaver relatert til scorekeeping (Zoni og Merchant, 2007; Burns og Baldvinsdottir, 2007; Lidvall, 2017). Denne rollen innebærer å følge opp virksomheter ved å utarbeide og analysere periodiske resultatrapporter, samt observere hvorvidt lederne når sine finansielle mål (Burns og Baldvinsdottir, 2007). Utarbeidelse av kalkylesystemer og overvåking av prestasjonsmål har også vært sentrale tradisjonelle arbeidsoppgaver (Nilsson og Olve, 2013). Scorekeeping er ifølge Lindvall (2017) en rolle som var enklere før i tiden, da virksomhetene var mindre komplekse. Arbeidsoppgavene ble hovedsakelig utført ved hjelp av tradisjonelle teknikker som regnskapsføring, budsjettering, økonomisk rapportering, investeringsanalyser, avviksanalyser, kostnadsanalyser og variasjonsanalyser (Burns og Baldvinsdottir, 2007).

Den tradisjonelle controllerrollen har helt siden "Relevance-lost"- debatten blitt kritisert for å fokusere for mye på historiske data som ikke er relevant for beslutningstaking (Friedman og Lyne, 1997), og for å være distansert fra selve virksomheten (Vaivio og Kokko, 2006). Burns et al. (1999) hevder denne kritikken kan knyttes til at informasjonsteknologiens fremskritt de siste årene har ført til at flere virksomheters informasjonsmiljø har forandret seg. Det har blitt enklere, raskere og rimeligere å få tak i enorme mengder informasjon og data, noe som gjør at data fort blir utdatert (Lindvall, 2017). Organisasjonen og ledelsen får sanntidstilgang til informasjonen og slipper å være avhengig av at controlleren utvikler den (Burns et al., 1999). Dette har ført til at kontrollere kan fokusere mer på fremtidige data som er relevant ved beslutningstaking, fremfor å oppdrive informasjon og data (Burns et al., 1999). Som et resultat av kritikken hevdes det at controlleren beveger seg bort fra den tradisjonelle rollen og har inntatt nye roller som følge av teknologiske fremskritt og utviklingen i samfunnet (Granlund og Lukka, 1998).

Til tross for at controllerens endrede rolle har mottatt stor akademisk interesse, fremstår fortsatt den eksisterende litteraturen på controllerrollen som underutviklet, anekdotisk og fragmentert (Järvenpää, 2007). Flere studier viser at controlleren fremdeles bruker mye tid på tradisjonelle arbeidsoppgaver. En studie om kontrollere i Finland av Malmi et al. (2001) viser også at controllerens arbeidsoppgaver kan betraktes som relativt tradisjonelle. Hele 90% av respondentene har oppgaver knyttet til finansiell rapportering, og 90% av respondentene arbeider med budsjetter eller annen årlig planlegging. Studien viser at controlleren har fått mer ansvar og utfører flere arbeidsoppgaver enn tidligere, som blant annet intern rådgivning, prestasjonsmåling og belønningssystem. Til tross for at aktivitetene knyttet til forretningspartner-rollen synes å øke blant controllerne, konkluderes studien med at controllerne ikke har gått fra tallknusere til forretningspartnere de siste årene. Rollen vil ifølge Malmi et al. (2001) angivelig gradvis utvikles, fremfor å gå inn i et revolusjonerende skifte. Dette kan knyttes til Feeney (2007) sin studie om ledernes opplevelse av controllerrollen. Funnene i studien viser at ikke alle ledere ønsker forretningspartnere, men at flere verdsetter karakteristikk ved den tradisjonelle controllerrollen (Feeney, 2007). En studie av controllerrollen i USA av Siegel og Sorenson (1999) viser at 41,8% av controllerne anser "intern rådgivning" som en av de fem aktivitetene som tar mesteparten av tiden. Innenfor denne kategorien besto hele 61,9% av tradisjonelle arbeidsoppgaver av regnskapssystemer og

finansiell kontroll, og kun 24,7% var arbeidsoppgaver knyttet til langsiktig strategisk planlegging. Dette støttes av flere nyere studier, som illustrerer at controllerrollen ikke har vært gjennom et skifte, og at arbeidsoppgaver som kan beskrives som tradisjonelle fremdeles står sentralt i rollen (De Loo et al., 2011; Riedijk et al., 2002; Karlsson et al., 2019).

## 2.6 Controllerens nye roller

Flere kvantitative (Burns og Yazdifar, 2001; Malmi et al., 2001) og kvalitative (Byrne og Pierce, 2007; Caicedo et al., 2018) studier hevder at controllerrollen er i endring. Litteraturen peker på at controllerrollen beveger seg bort fra en tradisjonell rolle som “bean-counter”, mot en mer proaktiv, strategisk og forretningsorientert rolle (se for eksempel Nilsson og Olve, 2013; Berg, 2015; Lindvall, 2017).

Det benyttes flere ulike begreper for å beskrive den nye controllerrollen. Ifølge Russell et al. (1999) beveger controlleren seg bort fra roller som tallknuser, organisasjonens politi og finanshistoriker, til å bli en verdsatt “forretningspartner”. En forretningspartner står ofte i spissen for strategisk aktivitet i organisasjonen (Russell et al., 1999) og er involvert i implementering av informasjonssystemer og endringsledelse (Burns og Vaivio, 2001). Forretningspartneren anses også som en rolle med mer innflytelse i organisasjonen enn den tradisjonelle rollen (Byrne og Pierce, 2007). Andre velger å beskrive den nye rollen som en “moderne forretningsorientert controller” (Granlund og Lukka, 1998), “intern forretningsrådgiver” (Burns og Vaivio, 2001) eller “hybrid- controller” (Burns og Baldvinsdottir, 2005).

Burns og Baldvinsdottir (2005) bruker institusjonell teori til å undersøke når, hvorfor og hvordan controllerens rolle endres i organisasjoner. Funnene i studien viser at controllerne hadde utviklet seg til to hybride roller som svar på det skiftende miljøet de befant seg i; “finance managers” og “finance analysts”. Den førstnevnte rollen er strategisk oppmerksom, viser god forretningsforståelse, samt bruker mye tid på å rådgi ledelsen angående strategiske forhold og forretningsrisiko (Burns og Baldvinsdottir, 2005). Den sistnevnte rollen utfordrer og bistår operasjonsledere til å tenke mer på de finansielle konsekvensene av beslutninger (Burns og Baldvinsdottir, 2005). Studien viser en trend mot en hybridisert controllerrolle, som kombinerer både tradisjonelle og moderne arbeidsoppgaver, og fungerer som nøkkelpersoner i prosessorienterte team i organisasjonen. Controllerne er proaktive, står i spissen ved



formulering av organisasjonsstrategien, og har et bredt spekter av arbeidsoppgaver. De tradisjonelle oppgavene blir fremdeles utført, men fremstår ikke lenger som dominerende for rollen (Burns og Baldvinsdottir, 2005).

Litteraturen trekker frem en rekke egenskaper og ferdigheter som kreves av den moderne controlleren. Den moderne controlleren deltar aktivt i strategiske beslutningsprosesser (Lambert og Sponem, 2012) og fokuserer på operasjonelle forhold fremfor finansiell informasjon (Burns og Baldvinsdottir, 2005). I den sammenheng hevdes forretningsforståelse, sosiale ferdigheter og gode kommunikasjonsferdigheter å være avgjørende for den nye controllerrollen (Byrne og Pierce, 2007). Andre trekker frem analytiske evner (Nilsson og Olve, 2013), fleksibilitet og IT-ferdigheter (Burns og Yazdifar, 2001; Byrne og Pierce, 2007) som sentrale ferdigheter for controlleren.

For å kunne opptre som forretningspartner og intern rådgiver, som er i stand til å analysere informasjon og delta i beslutningsprosesser, forventes det at controlleren utvikler sin strategiske bevissthet og forretningsforståelse (Burns og Yazdifar, 2001; Berg, 2015). Burns et al. (1999) hevder controllerens hovedfunksjon er å kombinere økonomisk kunnskap med kommersiell bevissthet, ved å se finansielle måltall i en større sammenheng og knytte disse opp til viktige ikke-finansielle måltall. Den moderne controlleren skal rådggi og samarbeide med ledelsen når det kommer til organisasjonens økonomiske resultater og strategiske retninger for organisasjonen (Burns et al., 1999). Finansielle ferdigheter er fortsatt viktig i den nye rollen (Granlund og Lukka, 1998), men det forventes også at controlleren forstår de kommersielle og operasjonelle realitetene som ligger bak de finansielle tallene. Dette er avgjørende for at controlleren skal kunne rådføre ledelsen og bidra i beslutningsprosesser (Goretzki et al., 2013). Byrne og Pierce (2007) finner at ledere ønsker at controllerne skal være nøyaktige og strukturerte, ha kommersiell bevissthet og gode team- og kommunikasjonsevner, samt være fleksible.

For å tilegne seg den forretningsforståelsen som knytter den operative praksisen til regnskapsinformasjonen, står hyppig samhandling med operasjonelle funksjoner sentralt (Goretzki et al., 2013). Controllere arbeider i økende grad i tverrfunksjonelle team, utenfor den tradisjonelle og sentraliserte regnskapsavdelingen. Dette innebærer at controlleren har et større ansvar for å kommunisere med flere ulike aktører med varierende interesser,

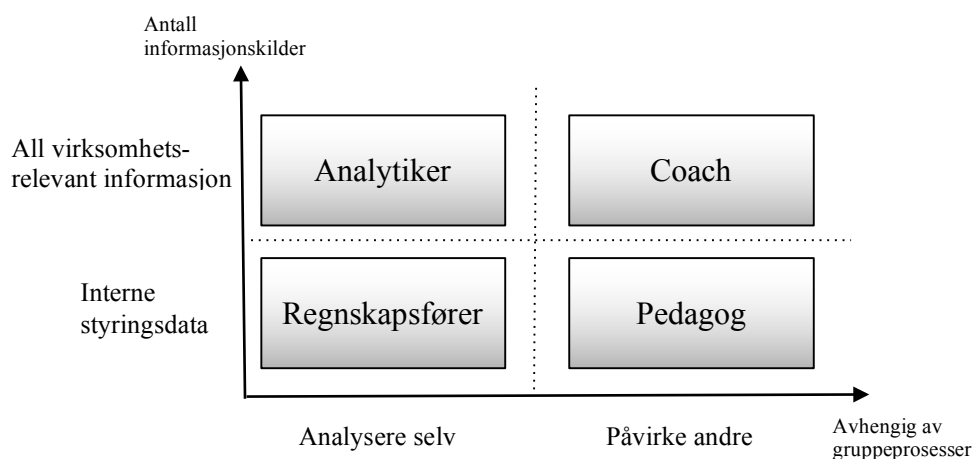
forventninger og ansvar (Lindvall, 2009). Gode kommunikative evner er følgelig avgjørende for å kunne håndtere møtevirksomhet og konfliktløsning på tvers av fagområder og nivåer i virksomheten (Nilsson og Olve, 2013). I tillegg forventer ledelsen at controlleren presenterer beslutningsunderlag på en forståelig måte, slik at medarbeidere som ikke er økonomer forstår tallene (Pierce og O'Dea, 2003; Berg, 2015). Colton (2001) hevder mangel på kommunikative ferdigheter kan medføre at controllerne mislykkes i å skape engasjement rundt den finansielle styringen og rundt beslutninger i organisasjonen.

En studie om controlleren i USA av Burns og Yazdifar (2001) viser at ferdigheter knyttet til controllerens rolle som forretningspartner, som innebærer strategisk tenkning og kommersiell bevissthet, ikke alltid er like vesentlige. Burns og Yazdifar (2001) trekker frem IT-ferdigheter som en av de viktigste ferdighetene en controller bør inneha. Informasjon blir lettere spredt rundt i organisasjonen gjennom datasystemer, og controlleren kan i den sammenheng ofte sees på som en støttefunksjon når det gjelder tilgang til slik informasjon (Burns og Yazdifar, 2001). Controllerne må utvikle sine IT-ferdigheter for å kunne lære opp ledelsen til å få tilgang til regnskapsinformasjon selv (Burns og Yazdifar, 2001), samt for å forstå, utforme og kommunisere nye styringssystemer ved bruk av ny teknologi (Burns og Baldvinsdottir, 2007).

Moderne datasystemer kan i økende grad utføre flere av controllerens rutineoppgaver, noe som har redusert tiden controlleren bruker på utarbeidelse av rapporter (Lindvall, 2009). Arbeidsoppgavene blir mer standardisert, noe som har ført til at flere organisasjoner leter etter controllere som heller kan bruke sine erfaringer på områder som strategisk beslutningstaking (Caglio, 2003). Lindvall (2009) viser til Simon (2002) som hevder at det ikke lenger er tilgangen på informasjon, men menneskets evne til å absorbere og ta inn over seg den tilgjengelige informasjonen som er begrensningen. Økningen i tilgjengelig informasjon har gjort at organisatorisk oppmerksomhet, eller "attention directing", har blitt en stadig viktigere og vanskeligere del av controllerens ansvarsområder (Lindvall, 2017). Teknologien gjør det mulig å måle flere aspekter ved organisasjonen. Det er dermed behov for en forklarende og motiverende menneskelig ressurs, som kan rette oppmerksomheten og bistå i overgangen fra informasjon til praktisk handling. Organisasjonens controller kan fungere som denne ressursen (Lindvall, 2017).

## 2.7 Controllerens fire roller

Styringen i en organisasjon skal fungere som en bro mellom strategi og handling (Nilsson og Olve, 2013). Ifølge Nilsson og Olve (2013) spiller controlleren en viktig rolle i denne sammenhengen, da controlleren og informasjonssystemet er den “teknologien” som skal få styringen til å fungere i henhold til ledelsens ønsker. Med bakgrunn i organisasjoners situasjon og strategi, er det fire ulike roller en controller kan inneha (Nilsson og Olve, 2013). Nilsson og Olve (2013) har videreutviklet en oppstilling av controllerens fire roller fra Olve (1988). Oppstillingen har to dimensjoner; hvilken type informasjon som controlleren håndterer i sitt arbeid (loddrett) og i hvilken grad controlleren er avhengig av gruppeprosesser (vannrett). Ut fra disse to dimensjonene fremkommer fire roller som controlleren kan klassifiseres som; analytiker, coach, pedagog og regnskapsfører.



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

*Regnskapsføreren* overvåker og analyserer finansiell beslutningsrelevant informasjon basert på interne styringsdata hentet fra organisasjonens finansielle rapporter (Nilsson og Olve, 2013). Regnskapsføreren foretar en mer tradisjonell vurdering av lønnsomheten, gjennom enkle analyser, overvåking og utredelse av avvik i budsjetter. Kommunikasjonen foregår kun med controllerens nærmeste leder (Nilsson og Olve, 2013), og controlleren er dermed ikke avhengig av gruppeprosesser i denne rollen. Ofte karakteriseres regnskapsføreren som en objektiv, tilbakeholden og nøktern person som har et øye for detaljer (Baldvinsdottir et al., 2009).

*Analytikeren* overvåker og analyserer regnskapsinformasjon til beslutningstaking for ledelsen (Nilsson og Olve, 2013). I motsetning til regnskapsføreren baseres analysene på all virksomhetsrelevant informasjon. Analytikeren analyserer og vurderer organisasjonens utvikling på en allsidig måte, ved bruk av både interne og eksterne informasjonskilder (Nilsson og Olve 2013). Typiske arbeidsoppgaver i denne rollen er organisasjonsrådgivning, sammenligning av nøkkeltallsanalyser og overvåkning av omverden for å skaffe ekstern data (Nilsson og Olve, 2013).

*Pedagogens* hovedansvar er å formidle finansiell informasjon og finansielle konsekvenser på en forståelig måte til alle involverte (Nilsson og Olve, 2013). Arbeidsoppgavene består i hovedsak av å klargjøre strategier, utforme måltall og rapporter, samt å utdanne de ansatte i organisasjonen innenfor økonomi. Pedagogen ønsker å påvirke medarbeidernes tanker om økonomiske konsekvenser av deres handlinger, og fokuserer kun på interne styringsdata (Nilsson og Olve, 2013).

*Coachen* sitt hovedansvar er ifølge Nilsson og Olve (2013) å få medarbeidere i organisasjonen til å prestere bedre med utgangspunkt i organisasjonens strategi, og denne rollen sees ofte på som en katalysator for at tiltak iverksettes. Rollen som coach innebærer å være en samarbeidspartner, som skal rådføre og utfordre ledelsen (Nilsson og Olve, 2013). Som vi ser av figur 1 skal coachen påvirke hvordan medarbeidere i organisasjonen tenker angående all virksomhetsrelevant informasjon.

Oppsummert kan vi se at regnskapsførerrollen i stor grad samsvarer med det tradisjonelle synet på en controller, som en bean-counter, mens de tre resterende rollene kan knyttes til litteraturens definisjon av en forretningspartner.

## 2.8 Konteksten controllerne må forholde seg til

Hybride organisasjoner kan beskrives som organisasjoner bestående av ulike institusjonelle logikker (Jay, 2013). Thornton et al. (2012) definerer institusjonelle logikker som en referanseramme for aktørers meningsskaping, og som gir oss et repertoar for handling. Equinor er en hybrid organisasjon der staten eier en andel av aksjene. Hybride organisasjoner har ofte et bredt spekter av ulike interesser (Thornton et al., 2012). Det kan dermed oppstå

ulike forventninger og meningsskapning fra staten og andre eiere i forhold til hvordan selskapet skal drives. Institusjonelle logikker kan dermed være en hensiktsmessig teoretisk tilnærming for å beskrive samspillet mellom controllerens vurderinger og de organisasjonsmessige og institusjonelle betingelsene.

Institusjonelle logikker påvirker vår forståelse av verden, og hvordan vi kategoriserer og rasjonaliserer vår atferd, verdier og oppfatninger. Ulike institusjonelle logikker tilbyr flere måter å fortolke situasjoner og handlingsalternativer på (Thornton et al., 2012), der samspillet mellom aktører, organisasjoner og institusjonelle logikker er utgangspunktet for beslutninger og handlinger (Thornton og Ocasio, 2008). Hver kontekst kan forstås som influert av flere logikker, og i ulike sektorer kan vi identifisere ulike institusjonelle logikker. (Thornton et al., 2012). I privat sektor vil handlinger og aktiviteter i stor grad styres av en kapitalistisk og kommersiell logikk mens man i offentlig sektor setter solidaritet høyt, og fokuserer på å tilby velferd på et universelt grunnlag (Defourny et al., 2014). Hvilke institusjonelle logikker som får gjennomslag i hver enkelt organisasjon vil også være et resultat av samhandling på det lokale nivået (Binder, 2007).

En av utfordringene for organisasjoner med en hybrid struktur er at de ofte kan fremstå som tvetydige (Bracci, 2018). Årsaken til dette er at de består av en kombinasjon av interne og eksterne offentlige og private krav som kan være motstridende. Følgelig settes det ofte spørsmålstegn ved de tradisjonelle institusjonelle grensene, både når det gjelder de fysiske, teknologiske og kulturelle aspektene (Bracci, 2018). Flere forskjellige interessentgrupper, både interne og eksterne, kan stille ulike krav til organisasjonens struktur og prosedyrer (Friedland og Alford, 1991). Når en ny logikk blir introdusert i et etablert felt eller i en organisasjon kan det oppstå en rivalisering mellom sentrale aktører ved at noen aktører forholder seg til den etablerte logikken, mens andre aktører støtter den nye logikken (DiMaggio og Powell, 1983). Følgelig kan logikkene fremstå som motstridende (DiMaggio og Powell, 1983), eller at logikkene sameksisterer og blir en hybrid versjon (Thornton et al., 2005). Institusjonelle logikker kan således både sameksistere (se f.eks Scott et al., 2000) eller konkurrere med hverandre både innenfor den enkelte organisasjon og i omgivelsene (Thornton og Ocasio, 2008). Omgivelsene kan ifølge Friedland og Alford (1991) være det kapitalistiske markedet, den byråkratiske staten, familier, demokratiet eller religioner, der hver enkelt har en grunnleggende påvirkning på enkeltpersoner, organisasjoner og samfunnet.

Hybride organisasjoner står følgelig ofte overfor utfordringer som følge av motstridende krav i søken på å overholde ulike normer og forventninger fra aktørene (Pache og Santos, 2013).

## 2.9 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Hver organisasjon er unik, og det er ulike situasjonsbetingede drivere som hver organisasjon må håndtere. Teknologiske fremskritt, usikkerhet i omgivelsene og endringer i organisasjonsstruktur er drivere som kan være med å påvirke controllerrollen, controllerens opplevelser, forventningene fra ledelsen rettet mot controllerne, samt ledelsens behov for analyse, koordinering og kontroll. Ønsket er at disse driverne kan bidra til en økt forståelse for hva som påvirker controllerens rolle og hvordan denne utvikles.

Institusjonell teori og ulike institusjonelle strategier er relevant i vår studie da det kan hjelpe oss å kartlegge hvorvidt controllerens rolle har endret seg og hvordan dette oppleves, samt hvordan vanedannelser og rutiner kan gjøre det vanskelig å gjennomføre endringer. Teorien vil dermed være nyttig i kartleggingen om hvorvidt controllerne fortsatt er i den tradisjonelle tankegangen, til tross for en eventuell ny rolle.

Vi trekker vi frem de ulike controllerrollene og typologiene som står sentralt i litteraturen. Formålet er å kartlegge hvorvidt controllere i Equinor kan kjenne seg igjen i en eller flere av disse rollene, og om det er forskjeller mellom rollene som beskrives i litteraturen og praksisen i petroleumsbransjen. Litteraturen peker på at controllerrollen har vært gjennom et skifte, og vi ønsker å studere hvorvidt opplevelser av controllerrollen samsvarer med dette.

Avslutningsvis beskriver vi den hybride konteksten som controllerne i petroleumsbransjen må forholde seg til, som belyses gjennom institusjonelle logikker. Vi ønsker å kartlegge hvorvidt controllerne i Equinor må balansere flere konkurrerende logikker i en delprivatisert organisasjon, samt om de møter motstridende krav i sin arbeidshverdag.

### 3. Metode

Dette kapittelet omhandler oppgavens metodiske tilnærming, som er fremgangsmåten vi vil benytte for å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Her presenteres vårt vitenskapsteoretiske ståsted, før vi belyser valg av forskningsdesign og forskningsmetode. Videre vil vi redegjøre for datamaterialet i vår studie, samt hvordan datainnsamlingen er lagt opp og gjennomført. Dernest presenterer vi hvordan vi har gjennomført dataanalysen, før vi avslutningsvis drøfter etiske vurderinger og kvalitet i kvalitativ forskning.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Metode er en måte å gå fram på for å samle inn data, og fungerer som et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015). En utfordring er at det ikke er enighet om hva virkeligheten egentlig er. For å kunne kartlegge sammenhengen mellom oppfatninger av virkeligheten og metode må forholdene *ontologi* og *epistemologi* trekkes frem (Jacobsen, 2015). Ontologi dreier seg ikke om hva kunnskap er, men om hva virkeligheten er og hvordan den faktisk ser ut (Johannessen et al., 2011). Utgangspunktet er at det finnes en grunnleggende forskjell mellom den menneskeskapte virkeligheten, og den fysiske og objektive virkeligheten (Jacobsen, 2015). Epistemologi omhandler hva kunnskap om samfunnet egentlig er, og i hvilken grad det er mulig å få sann kunnskap om samfunnet (Johannessen et al., 2011). Her erkjennes et skille mellom virkeligheten slik den er, og virkeligheten slik den fremstår for og oppfattes av forskeren (Jacobsen, 2015).

Innenfor vitenskapsteori er det to ulike vitenskapsteoretiske retninger innenfor bedriftsøkonomiske fag, positivismen og hermeneutikken (Jacobsen, 2015). I den positivistiske retningen ligger det en antakelse om at forskeren kan studere samfunnet på en nøytral måte (Jacobsen, 2015). Her forstås vitenskapelig virksomhet som en objektiv, verdinøytral og interessefri aktivitet, uavhengig av subjektiv fortolkning og samfunnsmessige forhold (Tjora, 2017). I den hermeneutiske retningen ligger det en antakelse om at det ikke finnes en objektiv sosial virkelighet, men heller flere ulike forståelser av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Innenfor denne retningen utvikles kunnskap som en stadig fortolkningsprosess, der empirien som samles inn må settes inn i en større forståelsesramme av forskeren (Jacobsen, 2015). I vår studie er vi inspirert av et hermeneutisk ståsted, og vi har følgelig valgt å benytte en kvalitativ tilnærming i studien.

En kvalitativ tilnærming har som et grunnleggende utgangspunkt at den sosiale virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall, og at man derfor må samle inn informasjon i form av ord som åpner for mer nyanserikdom (Jacobsen, 2015). Formålet med studien vår er å undersøke hvordan controllerrollen oppleves i petroleumsbransjen. Informantene i studien består av controllere og mellomledere som controllerne er i samhandling med, samt controllerstøtten. Informasjon som samles inn fokuserer på informantenes syn på controllerrollen, deres erfaringer, meninger og oppfatninger av rollen.

### 3.2 Forskningsdesign

Ifølge Johannessen et al. (2011) er forskningsdesignet “alt” som knytter seg til en studie. Forskningsdesignet dreier seg om formgivning, og fungerer som en plan over hvordan vi skal gå frem for å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2011). Vi vil videre beskrive de ulike metodiske valgene vi har tatt i denne studien.

I starten av prosjektet fungerte problemstillingen som en avgrensning av hvilken litteratur vi kunne benytte. Det dukket opp informasjon underveis, samt noen uforutsette hendelser, som førte til at problemstillingen måtte redefineres og presiseres ytterligere. Problemstillingen vår har til hensikt å beskrive controllere i petroleumsbransjen, og er derfor deskriptiv og avgrenset i tid. Følgelig vil beskrivelsen av controllerne være avgrenset til rollen på et gitt tidspunkt (tverrsnittstudie), men vi er også interessert i å høre informantenes oppfatning om hvilke drivere som har påvirket rollen.

Valg av forskningsdesign gjøres ut fra om man ønsker å gå i bredden eller dybden, ved et ekstensivt eller intensivt design (Jacobsen, 2015). Casestudier er godt egnet til hvordan og hvorfor spørsmål (Tjora, 2017), noe som var et viktig element ved vårt valg av metode og forskningsdesign. Casestudier er et intensivt design, der man går i dybden på noen få enheter (Jacobsen, 2015). Vi valgte dermed å gjennomføre en casestudie av landanleggene i Equinor for å besvare problemstillingen, og vi har valgt å se alle landanleggene under ett. Ved å benytte oss av en casestudie fikk vi dermed muligheten til å undersøke opplevelser av controllerrollen i Equinor, og hvilke drivere som påvirker rollen. Felles for alle casestudier er at studieobjektet er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015). Casestudier kan ifølge Adams et al. (2014) gi et smalt fokus som ikke kan statistisk generaliseres utenfor det gitte caset, men



det er nettopp det som er unikt ved situasjonen og som er hensikten med casestudier. I vår studie har vi dermed ikke et mål om statistisk generalisering, men vi ønsker å gå i dybden og få frem informantenes oppfatning av controllerens rolle i petroleumsbransjen. Det kan derimot tenkes at kjennetegn ved controllerrollen i petroleumsbransjen kan overføres til controllere i andre bransjer og organisasjoner. Vi ønsker derfor å gjøre generaliseringer på teoretisk grunnlag.

Casestudier benytter allerede eksisterende grenser for hva og hvem undersøkelsen inkluderer (Tjora, 2017). Studien vår ble avgrenset til å undersøke controllere, controllerstøtten og mellomledere som arbeider på Equinor sine landanlegg. Vi benyttet derfor en formålsbestemt utvelgelse av informanter. Denne strategien benyttes når informantene må oppfylle bestemte kriterier for å delta i studien (Johannessen et al., 2011). Vi intervjuet fem controllerne fra fem av landanleggene i Equinor, samt to mellomledere og tre informanter fra controllerstøtten. Controllerstøtten og mellomledere samarbeider tett med controllerne, og har følgelig god kjennskap til rollen. Vi valgte respondenter som vi mente kunne gi oss mye og god informasjon for å kunne besvare problemstillingen.

Vi gjennomførte en tverrsnittstudie, der datainnsamlingen foregikk innenfor et kort tidsrom. Alle intervjuer ble gjennomført i løpet av mars og starten av april. Vi ønsket å legge datainnsamlingen så tidlig som mulig i semesteret, men grunnet hektiske arbeidsperioder for informantene var det ikke mulig å få gjennomført intervjuene tidligere. Tverrsnittstudier kan gi oss informasjon om hvordan fenomenet varierer på det aktuelle tidspunktet (Johannessen et al., 2011). Fordeler ved slike studier er at man kan oppnå en god forståelse for informantenes oppfatninger av historie og fremtidige forventninger (Johannessen et al., 2011).

### 3.3 Forskningsmetode

Ifølge Kuhn (1962) fremstår kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode som to grunnleggende tenkemåter eller paradigmer. I kvantitative studier ønsker man å undersøke et stort antall respondenter for å beskrive, forklare og predikere ved hjelp av tall (Saunders et al., 2016). Kvalitative studier tar sikte på å gå i dybden og framheve innsikt. Denne forskningsmetoden legger vekt på data i form av tekst.

I vår studie valgte vi en kvalitativ forskningsmetode, ettersom vi ønsker å få frem informantenes fortolkninger og meninger av controllerrollen. Vi ønsker å beskrivelse controllerens roller og deres arbeidshverdag gjennom ord og ikke tall. Ettersom vår studie kun fokuserer på opplevelser av kontrollere i petroleumsbransjen, vil vi kun studere utvalgets refleksjon av rollen og deres oppfatninger om eventuelle drivere som påvirker rollen. Innenfor kvalitativ forskningsmetode er det tre hovedformer for datainnsamling, og disse er intervju, observasjon og dokumentstudier (Tjora, 2017). Vi har valgt å gjennomføre dybdeintervjuer og dokumentstudier.

### 3.3.1 Intervju

Intervju er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode (Jacobsen, 2015). Det kvalitative forskningsintervjuet er ifølge Kvale og Brinkmann (2009) en samtale med struktur og formål. Struktur i intervjuene innebærer at intervjueren stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten, mens formålet innebærer at man forstår eller beskriver noe (Kvale og Brinkmann, 2009). Det kvalitative intervjuet har til hensikt å få fram beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne tolke betydningen av de fenomenene som beskrives (Kvale og Brinkmann, 2009). Intervjuer egner seg dermed godt i studier der man ønsker å få frem enkeltindividers fortolkning av et fenomen (Jacobsen, 2015). I kvalitativ forskningsmetode fokuserer man på forståelse og nærhet til den man forsker på, som medfører at intervjuer ofte preges av følsomhet overfor den konteksten studien gjennomføres (Tjora, 2017). Dette gjør at det er viktig med en åpen interaksjon mellom forsker og informant (Tjora, 2017).

Vi ønsket at informantene skulle fortelle åpent og ærlig om sine erfaringer og oppfatninger, og vi valgte dermed å gjennomføre dybdeintervjuer. Ifølge Tjora (2017) er formålet med dybdeintervjuer å skape rom for en fri samtale som kretser rundt et eller flere temaet som er forutbestemt. Det er viktig med en avslappet stemning og en romslig tidsramme, der informanten kan reflektere over egne meninger og erfaringer knyttet til det aktuelle temaet. Ved å benytte dybdeintervjuer i slike casestudie forutsetter man at informantene kan fortelle noe om sine egne opplevelser og erfaringer, noe som gir et innsyn som kan knyttes opp mot caset (Tjora, 2017).

Det kvalitative forskningsintervjuet kan være mer eller mindre strukturert (Johannessen et al., 2011), og vi valgte å gjennomføre delvis strukturerte intervju. Det innebærer at man har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, der det er mulig å variere rekkefølge, spørsmål og temaer (Johannessen et al., 2011). Spørsmålene i intervjuguiden er stort sett åpne, slik at informantene skal kunne formulere svarene med egne ord og gi utfyllende svar. Dette gjør at vi som forskere har mindre innvirkning på hvordan informanten svarer, og svarene viser hvordan informanten har forstått spørsmålene (Johannessen et al., 2011). I vår studie medførte dette at informantene fikk større frihet til å uttrykke seg, slik at deres erfaringer og oppfatninger kom tydelig frem når de kunne være med å bestemme hvilken retning spørsmålene skulle ta.

### 3.3.2 Dokumentstudier

For å få en bedre forståelse for organisasjonen og konteksten som controlleren befinner seg i, valgte vi å inkludere dokumentstudier i datainnsamlingen. I dokumentstudier benyttes dokumenter som vanligvis er produsert for andre formål enn forskning (Tjora, 2017). I dokumentstudier genereres empiriske data gjennom innsamling, behandling og tolkning av sekundærdata. Ifølge Tjora (2017) innebærer dokumentstudier at man analyserer allerede eksisterende dokumenter og skaffer seg informasjon om saksforhold som er nedtegnet på bestemte tider og steder, med ulike formål. Dokumentene vi benyttet var i hovedsak casespesifikke. Dokumenter som er casespesifikke innebærer at de inneholder informasjon fra for eksempel en organisasjon eller nettside (Tjora, 2017). Vi har undersøkt “Equinor-boken” og benyttet tilgjengelig informasjon fra Equinors nettside. Equinor-boken oppsummerer viktige sider av Equinors identitet og er kjernen i organisasjonens styringssystem. Boken beskriver de viktigste kravene til organisasjonen, og definerer et felles rammeverk for måten de ansatte i organisasjonen skal jobbe på. Standarder for atferd, leveranser og lederskap er også inkludert i boken. Denne informasjonen brukte vi for å danne oss et helhetsbilde av organisasjonen, samt av hvordan de ansatte er organisert. Dokumentstudiene viste seg også å være nyttig ved utforming av intervjuguiden.

### 3.4 Forskningsprosessen

Vi vil i de følgende delkapitlene beskrive hvilken fremgangsmåte vi har benyttet for å samle inn informasjon til studien.

### ***Innsamling av data***

Vi hadde en kontaktperson på et av landanleggene som hjalp oss med rekruttering av informanter. Dette ga oss muligheten til å intervju to kontrollere, en mellomleder og tre ansatte i controllerstøtten som var lokalisert på to ulike landanlegg. I slutten av intervjuene etterspurte vi om det var andre intervjuobjektet i målgruppen som kunne tenke seg å stille opp til intervju. Ved å benytte snøballmetoden til å rekruttere flere informanter, fikk vi intervjuet en controller og en mellomleder til. Etter at vi hadde gjennomført intervjuene og transkribert disse, fant vi en viss uenighet i noen av svarene. Vi ønsket derfor å inkludere flere intervju for at svarene i større grad skulle gi et mer utfyllende bilde. Følgelig valgte vi å henvende oss til kontaktpersonen vår for å undersøke mulighetene for å intervju de tre resterende controllerne. Dette hjalp oss å komme i kontakt med to kontrollere til, fra to ulike landanlegg. Til sammen intervjuet vi fem controllerne på fem ulike landanlegg, samt to mellomledere og tre ansatte i controllerstøtten. På den måten fikk vi et helhetlig perspektiv på hvordan controllerrollen oppleves av både controlleren selv, og medarbeidere som samhandler og arbeider tett sammen med controlleren.

Nedenfor presenteres en oversikt over intervjuene som ble gjennomført.

<b>Dato</b>	<b>Varighet</b>	<b>Informant</b>	<b>Type intervju</b>	<b>Sted</b>
04.03	Ca. 45 minutter	Controllerstøtte 1	Dybdeintervju	Skype
04.03	Ca. 50 minutter	Controller 1	Dybdeintervju	Skype
04.03	Ca. 50 minutter	Controllerstøtte 2 del 1	Dybdeintervju	Skype
05.03	Ca. 20 minutter	Controllerstøtte 2 del 2	Dybdeintervju	Skype
05.03	Ca. 55 minutter	Controllerstøtte 3	Dybdeintervju	Skype
05.03	Ca. 30 minutter	Mellomleder 1	Dybdeintervju	Skype
06.03	Ca. 40 minutter	Mellomleder 2	Dybdeintervju	Skype
06.03	Ca 50 minutter	Controller 2	Dybdeintervju	Skype
11.03	Ca 90 minutter	Controller 3	Dybdeintervju	Skype

05.04	Ca 50 minutter	Controller 4	Dybdeintervju	Skype
12.04	Ca 60 minutter	Controller 5	Dybdeintervju	Skype

*Tabell 1: Oversikt over intervjuer*

### ***Intervjuguide***

Alle dybdeintervjuene ble gjennomført ved hjelp av intervjuguiden, som er inkludert i vedlegg (se vedlegg 3-5). Intervjuguidene ble utviklet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og tidligere forskning på controllerrollen som ble presentert i kapittel 2. Vi utformet først to intervjuguiden, der den ene var tilpasset mellomlederne og den andre var tilpasset controllerne. Etter intervjuet med controllerstøtte 1, fikk vi vite at informantene i controllerstøtten arbeidet som “minicontrollere”. Følgelig valgte vi å omformulere noen av spørsmålene i intervjuguiden før intervjuene med controllerstøtte 2 og controllerstøtte 3.

Intervjuguidene startet med enkle spørsmål om informanten, der formålet var å få en mer overordnet kunnskap om informantens bakgrunn, ansvarsområder og rolle i organisasjonen. Den andre delen i intervjuguiden bestod av spørsmål knyttet til arbeidsoppgaver, egenskaper og ferdigheter. Hensikten med disse spørsmålene var å danne et godt bilde av hva som kjennetegner controlleren i Equinor. Det siste spørsmålet i del 1 er basert på Nilsson og Olve (2013) sin oppstilling av controllerens fire roller, der vi ønsker å kartlegge hvilken rolle controlleren kjenner seg best igjen i. Dette spørsmålet valgte vi å sende som oppfølgingsspørsmål på e-post, slik at informantene fikk sett de ulike rollene mer oversiktlig fremfor å få det opplest over Skype. Deretter stilte vi spørsmål knyttet til situasjonsbetinget- og institusjonell teori, der vi undersøkte hvilke interne og eksterne drivere som påvirket rollen og endringer i denne. Videre undersøkte vi controllerens samhandling med mellomleder. Flere av spørsmålene våre var utformet med “hvorfør/hvorfor ikke?” og “kan du gi et eksempel?”. Formålet med dette var at informantene skulle beskrive, vurdere og redegjøre for svarene sine, samt komme med eksempler til utsagnene sine. Avslutningsvis fokuserte vi på hvilke tanker informanten hadde om controllerrollens fremtidige utvikling, og om det var noe informanten ønsket å tilføye.

### ***Gjennomføring av intervjuer***

Ettersom informantene er spredt på ulike lokasjoner, gjennomførte vi intervjuene via Skype Business. Vi skulle i utgangspunktet gjennomføre intervjuene over telefon, men dette fikk vi endret til Skypeintervjuer. Formålet med endringen var at vi ønsket å skape en tillitsrelasjon. Ved å inkludere bilde ble det lettere for informanten å snakke åpent og fritt om sine opplevelser og meninger. Én uke før intervjuene sendte vi ut informasjonsskriv og samtykkeerklæring til alle informantene, der vi blant annet opplyste om at vi ville bruke lydopptak under intervjuet. Informasjonsskrivet inneholdt foreløpig problemstilling og informasjon angående formålet med studien. Dette ga informantene muligheten til å stille forberedt. Informantene fikk selv velge tidspunktet for intervjuene, og dette ble avklart via e-post og telefonsamtaler. Vi satt av 60 minutter til controllerne og ansatte i controllerstøtten, og 30 minutter til mellomlederne.

I starten av intervjuene presenterte vi oss og introduserte kort hva de fire delene i intervjuguiden omhandlet. Vi brukte ikke mye tid på å gå gjennom formålet med studien og hvordan informasjonen skulle benyttes videre, da dette ble nøye gjennomgått i informasjonsskrivet. Vi valgte dog å informere på nytt om informantens rett til å ikke svare på spørsmål og til å avbryte intervjuet om ønskelig. Ett av intervjuene ble avbrutt underveis, da noe dukket opp for informanten. Følgelig ble del 2 av intervjuet satt til dagen etter opprinnelig dato, slik at informanten fikk fullføre intervjuet. Resterende intervjuer ble gjennomført som planlagt. Vi varierte rekkefølgen på spørsmålene underveis i intervjuene, da det passet bedre å stille noen spørsmål andre plasser, basert på svarene. Dette førte til en bedre flyt og sammenheng i intervjuene. Samtidig kan også dette skyldes at vi benyttet lydopptak i alle intervjuene, slik at vi ikke trengte å notere underveis. Intervjuene med controllerne varte i omtrent 45-90 minutter, mens intervjuene med informantene i controllerstøtten varte i 55-115 minutter. Mellomledernes intervjuguide var noe kortere, og varte derfor i 30 og 40 minutter.

### **3.5 Dataanalyse**

Vi startet transkriberingen kort tid etter vi utførte intervjuene. Transkriberingen foregikk i detalj, slik at vi fikk med all informasjon og detaljerte forklaringer som var sagt. Vi noterte også ufullstendige setninger, da dette viste at informantene var noe usikker i måten de skulle ordlegge seg på. Vi valgte å transkribere på bokmål, til tross for at flere av informantene hadde ulike dialekter. Dette gjorde at intervjuene ble mer sammenlignbare og leservennlige.

Etter transkriberingen benyttet vi analyseprogrammet NVivo for å kode datamaterialet. Ved å bruke dette sikret vi at datamaterialet ble behandlet ryddig og oversiktlig. Vi strukturerte datamaterialet ut fra temaene som vises i intervjuguiden, før vi sorterte bort det som ikke var relevant for å belyse problemstillingen vår.

### 3.6 Kvalitet i kvalitativ forskning

Det er viktig å ha et kritisk blikk på egen studie for å sikre høy kvalitet på data som samles inn. I kvalitativ forskning er det alltid et mål om å minimere problemer knyttet til *validitet* og *reliabilitet*. Det er også viktig å undersøke hvorvidt resultatene kan overføres til andre sammenhenger, altså om de er *generaliserbare*. Vi vil videre beskrive disse ulike begrepene og hvordan vi har håndtert de i vår studie.

#### 3.6.1 Reliabilitet

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) handler reliabilitet om konsistens og troverdighet i forskningsresultatene. Reliabilitet kan ofte sees i sammenheng med hvorvidt resultatet blir det samme på et annet tidspunkt når det utføres av andre forskere som bruker den samme metoden (Kvale og Brinkmann, 2015). Reliabilitet omhandler nøyaktigheten av data fra undersøkelsen, hvordan data blir samlet inn, hva den brukes til og hvordan den innsamlede dataen blir bearbeidet (Johannessen et al., 2011). Det er flere dimensjoner ved konteksten som kan påvirke resultatene, og det er viktig at vi som forskere reflekterer over dette problemet (Jacobsen, 2015).

Vi som forskere kan ha en effekt på fenomenet vi undersøker, og dermed ende opp med andre resultater enn det andre forskere ville funnet. En av oss hadde sommerjobb på et av landanleggene, og kjente dermed til noen av informantene. Dette kan være en faktor som gjør at svarene blir annerledes enn om noen uten kjennskap til informantene hadde stått for intervjuene. Samtidig kan også denne relasjonen ha medført at informantene følte seg tryggere, og dermed snakket mer fritt og ærlig om deres opplevelse av controllerrollen. Intervjuene ble gjennomført på informantenes egne kontor over Skype, slik at intervjuene fant sted i en sammenheng som er vanlig for informantene. Dette kan være fordelaktig med tanke på at folk endrer atferd etter omgivelsene de befinner seg i, men det kan også være en ulempe ettersom denne konteksten inneholdt flere elementer av forstyrning. Blant annet var det

telefoner som ringte, testalarmer på et av landanleggene som gikk av, samt kollegaer som kom inn på kontoret under et av Skype-intervjuene.

### 3.6.2 Validitet

Validitet omhandler hvorvidt forskerens fremgangsmåter og funn blir lagt fram på en riktig måte, og om disse reflekterer formålet med studien og virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Dette innebærer at man stiller spørsmål ved hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Forskeren skal beskrive en virkelighet som ikke er direkte observerbar, da det er en opplevelse et menneske har. Følgelig må vi undersøke hvorvidt informantene faktisk har gitt en sann beskrivelse av hvordan virkeligheten er, før vi som forskere må gjengi og fortolke denne informasjonen riktig. Samtidig er det viktig at vi evner å knytte sammen funn og trekke konklusjoner som gjenspeiler en virkelighet (Jacobsen, 2015).

Ved å inkludere bilde i intervjuene fikk vi observere kroppsspråk og eventuelle bemerkninger, noe som hjalp oss å tolke informantene. Tjora (2017) refererer til Bromseth (2003), som hevder mangelen på fysisk interaksjon kan føre til at informantene føler seg mer anonyme enn i virkelige dialoger, og dermed blir mer åpne og ærlige. Dette kan være fordelaktig ved at informantene for eksempel føler at påstander og utsagn ikke like lett kan bli tilbakeført. Vi har blant annet samlet inn data fra førstehåndskilder, der informantene refererer til opplevelser de selv har hatt. Dette gjør gjerne at informasjonen i mindre grad mistolkes, og at vi får informasjon fra kilder med god kunnskap om emnet. Validiteten vil også styrkes ytterligere dersom andre forskere kommer frem til samme konklusjon som oss.

### 3.6.3 Generaliserbarhet

I forskning er det ofte et mål om å finne en form for generalisering (Tjora, 2017). Generaliserbarhet innebærer at resultatene fra en situasjon kan overføres til en lignende situasjon (Kvale og Brinkmann, 2015). En styrke i kvalitative metoder er teoretisk generalisering, som innebærer å avdekke fenomener, etablere kausalmekanismer og gjøre forutsetninger for at noe skal ha en effekt som kjent (Johannessen et al., 2011). Dersom flere studier fra ulike kontekster kan påvise det samme fenomenet, kan man til en viss grad hevde at dette fenomenet kan generaliseres til en større populasjon av enheter (Jacobsen, 2015). Det



er vanskelig å påstå at vårt utvalg er representativt for en større populasjon. I vår studie har vi derfor ikke et mål om statistisk generalisering, men vi ønsker å gå i dybden og få frem informantenes opplevelse av controllerrollen på landanleggene i Equinor. Studien vår er begrenset til sted, kontekst og setting. Vi ønsker følgelig å danne en generell teori om hvordan dette fenomenet henger sammen, gjennom teoretisk generalisering.

### 3.7 Etiske vurderinger i forskning

En etisk sans bør ligge implisitt i all forskning, uavhengig av de formelle juridiske kravene som stilles ved forskning (Tjora, 2017). Tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet må inngå i kontakten med informanter og kontaktpersoner i caset. Det er særlig viktig for forsker å eksplisitt tenke gjennom de etiske prinsippene, ettersom relasjonen mellom forsker og informant ikke er symmetrisk (Tjora, 2017). Etiske problemstillinger oppstår ofte i forskning, særlig knyttet til datagenerering (Jacobsen, 2015). Vi har tatt hensyn til flere etiske betraktninger i vår studie, og disse vil vi beskrive videre.

#### *Meldeplikt*

Forskningsprosjekt som behandler personopplysninger skal meldes inn til Norsk senter for forskningsdata, NSD. Dette fikk vi godkjent 27.02.2019, slik at vi kunne sette i gang datagenereringen. Se vedlegg 2 for NSD sin vurdering av vårt forskningsprosjekt.

#### *Informert samtykke*

Ifølge Jacobsen (2015) er det en grunnleggende forutsetning at den som undersøkes skal delta frivillig, samt at informanten har mottatt utfyllende informasjon om hva studien går ut på. Før gjennomføringen av intervjuene sendte vi ut et informasjonsskriv og samtykkeerklæring til alle informantene (se vedlegg 1). Informasjonsskrivet beskriver studiens formål, omfang og hvilke temaer intervjuet omhandler. I samtykkeerklæringen informerer vi kort om studien, hva informantens deltagelse innebærer og hvordan data fra intervjuene vil behandles og bli ivaretatt. Før hvert intervju informerte vi informantene om at de kunne trekke seg eller la være å svare på spørsmål om ønskelig. På denne måten ble informantene godt informert om studiens formål og deres rettigheter ved deltakelse i studien.

### *Taushetsplikt og anonymisering*

Deltagelse i studien vår er frivillig, og alle navn og sensitive opplysninger er anonymisert. Vi har også valgt å anonymisere hvilket av landanleggene informantene hører til, slik at det ikke skal være mulig å gjenkjenne informanter basert på landanleggene. Hver informant har blitt tildelt en kode for å knytte de til utsagnene. Vi har valgt å skille mellom controllerne, mellomledere og informanter fra controllerstøtten. Formålet med dette er at vi skal kunne sammenligne de ulike perspektivene og opplevelsene av controllerrollen ut fra hvilken stilling vedkommende har. Til tross for at dette gjør det lettere å identifisere de ulike informantene, har vi gjort vårt ytterste for at anonymitet skal bli ivaretatt, og at informasjon fra informantene ikke skal kunne tilbakeføres til enkeltpersoner.

## 4. Casebeskrivelse

I dette kapittelet gis en nærmere presentasjon av Equinor. Vi innleder med en overordnet gjennomgang av organisasjonen i sin helhet, før vi beskriver de ulike landanleggene som controllerne arbeider på. Avslutningsvis gir vi en oversikt over controllernes organisering på landanleggene.

### 4.1 Equinor

Equinor er et internasjonalt energiselskap med virksomhet i omtrent 40 land og som har over 20 000 ansatte (Equinor, 2019). Gjennom over 45 år med erfaring fra olje- og gassproduksjon på norsk sokkel, skaper selskapet verdi gjennom å være en sikker og effektiv virksomhet, som implementerer innovative løsninger og teknologi. Selskapet ble etablert som Den norske stats oljeselskap AS, Statoil, i 1972. I 2007 fusjonerte Statoil med Hydros olje- og gassvirksomhet, og endret da navn til StatoilHydro. Navnet ble senere endret tilbake til Statoil i 2009. I mai 2018 oppsto et nytt navneskifte, da Generalforsamlingen endret selskapets navn til Equinor. Dette navnet skulle bedre avspeile selskapets utvikling og identitet for kommende generasjoner (Equinor, 2019).

Equinor ble delprivatisert i 2001, noe som innebærer at staten ikke lenger eier 100 prosent av aksjene. Som følge av delprivatiseringen ble selskapet børsnotert i New York og Oslo. Staten har siden hatt en målsetting å eie omtrent 2/3 av aksjene (Ryggvik et al., 2019).

### 4.2 Landanleggene

Equinors raffinerier, prosessanlegg og terminaler spiller en sentral rolle når det gjelder transport og bearbeiding av olje og gass fra norsk kontinentalsokkel (Equinor, 2019).

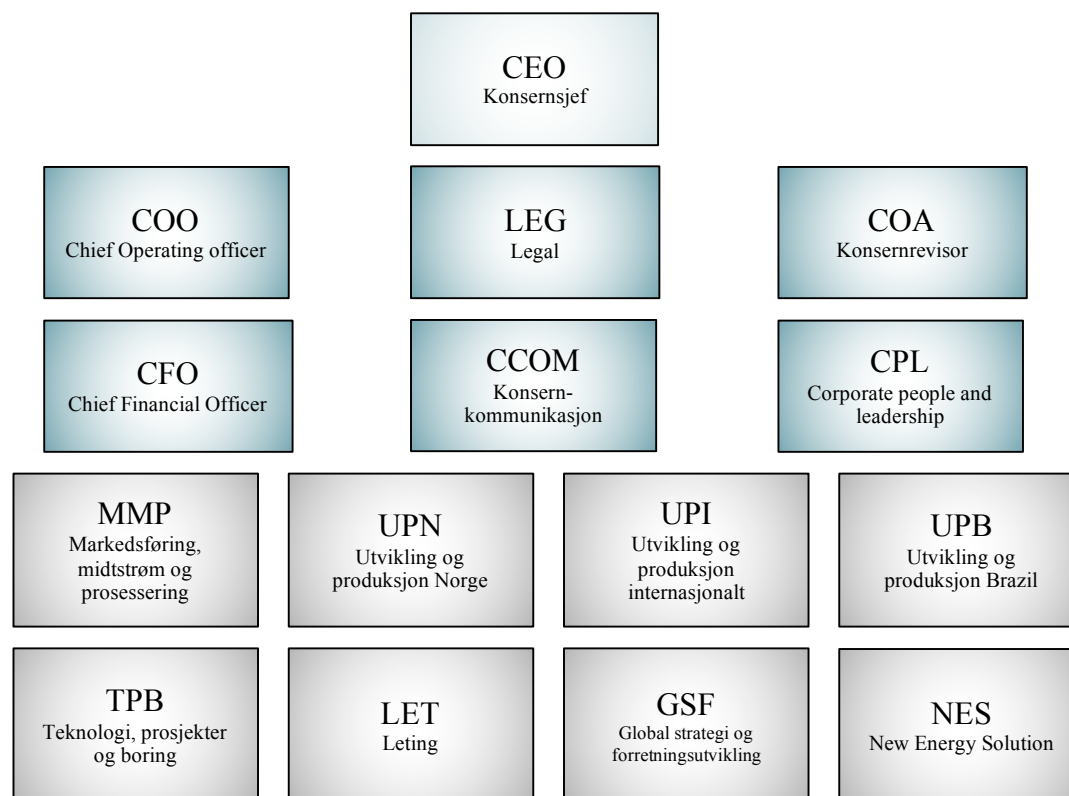
Kjernevirksomheten til Equinor varierer fra landanlegg til landanlegg. Vi vil derfor gi en kort beskrivelse av de ulike landanleggene og aktiviteter som foregår på disse.

- Landanlegget på Mongstad befinner seg i Nordhordland. Anlegget består av et NGL-prosessenlegg, en råoljeterminal, et kraftvarmeverk og verdens største teknologisenter for CO<sub>2</sub>-fangst fra røykgass (Equinor, 2019).

- Industrianlegget Tjeldbergodden befinner seg på Nordmøre. Anlegget består av tre fabrikker; metanolfabrikken, gassmottaksanlegget og luftgassfabrikken, der Metanolfabrikken er den største i Europa (Equinor, 2019).
- Anlegget på Melkøya utenfor Hammerfest har ansvaret for mottak og prosessering av naturgass fra Snøhvitfeltet, som er den første utbyggingen i Barentshavet (Equinor, 2019).
- Kårstø prosessanlegg befinner seg i Nord-Rogaland, og er Europas største i sitt slag. Dette anlegget har en sentral rolle for transport og behandling av gass og kondensat/lettolje fra viktige områder på norsk kontinentalsokkel (Equinor, 2019).
- Equinors raffineri i Kalundborg befinner seg på Sjælland i Danmark. Raffineriet foredler råolje og kondensat til bensin, diesel, propan, fyringsolje og brenselolje. Raffineriet prosesserer råstoff fra mange felt i Skandinavia og Afrika (Equinor, 2019).

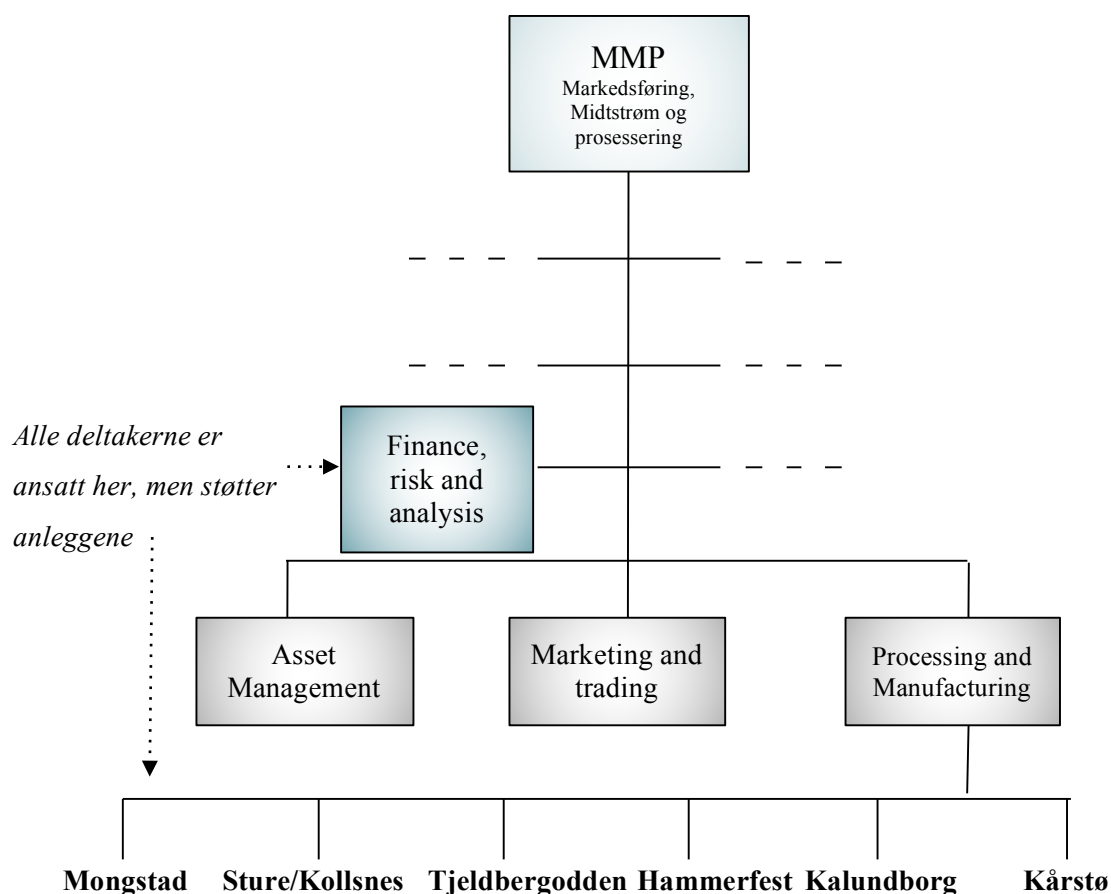
### 4.3 Controllerens organisering

Equinor består av åtte forretningsområder, stabsfunksjoner og støttefunksjoner.



Figur 2: Organisasjonen Equinor (hentet fra Equinor, 2019)

Controllerne var tidligere organisert gjennom Global Business Services (GBS), som er Equinors interne serviceselskap. Controllerne har i ettertid blitt tatt ut av GBS, og er nå organisert i en felles stabsfunksjon, Finance, risk and analysis, som hører til under Markedsføring, midtstrøm og prosessering (MMP). MMP har ansvar for å maksimere verdiskapingen i Equinors midt- og nedstrømsvirksomhet, med fokus på sikker, pålitelig og effektiv drift (Equinor, 2019). Dette forretningsområdet skal realisere verdipotensialet som ligger i alle produktene som blant annet olje, naturgass og væskeprodukter (Equinor, 2019).



Figur 3: Controllerens organisering under MMP (tilsendt fra kontaktperson i Equinor)

Landanleggene er organisert under Processing and Manufacturing (PM), og på hvert landanlegg er det en controller. Landanleggene Sture og Kollsnes er lokalisert nærme og organiseres sammen, og følgelig er det en controller på Sture/Kollsnes. Under GBS rapporterte controllerne til sitt lokale anlegg, men nå rapporterer de til controllerlinjen. Det er et tett samarbeid mellom controllerne på alle landanleggene i PM. På hvert anlegg er det en

controllerstøtte som støtter anlegget og controlleren med alt som trengs innenfor økonomistyringen. Det varierer fra anlegg til anlegg hvor mange som er ansatt i controllerstøtten. Ansatte i controllerstøtten har dedikerte oppgaver til sitt tilhørende anlegg, men har også noen fellesoppgaver på tvers mellom alle anleggene.

## 5. Empiriske funn

I dette kapittelet presenteres resultatet av dybdeintervjuene som har blitt gjennomført. Under hvert delkapittel vil vi gi en kort oppsummering av hvordan vi tolker de empiriske funnene. Avslutningsvis vil vi trekke frem de funnene vi anser som de viktigste. Disse funnene vil diskuteres videre i kapittel 6.

### 5.1 Controllerne i Equinor

I denne delen ønsker vi å identifisere hvilken rolle controllerne i petroleumsbransjen har, med utgangspunkt i informantenes opplevelser av rollen. Vi vil videre presentere informantenes opplevelser av controllerens viktigste ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Deretter trekker vi frem hvilke måltall og informasjon controllerne arbeider med og hvordan dette hentes inn, før vi beskriver controllerens samhandling med andre i organisasjonen. Avslutningsvis presenteres egenskaper og ferdigheter som informantene anser som nødvendig for controllerrollen.

#### 5.1.1 Ansvarsområder og arbeidsoppgaver

Controllerne forteller at arbeidsoppgavene består av et årshjul som inneholder flere ulike prosesser.

*Vi har den daglige runden, og månedsavlutningene med ekstern og intern rapportering. På året så har vi en del prosesser som budsjettprosess og målprosessen som vi har, også har vi jo årsoppjøret. I tillegg så har vi ukentlige, såkalte MC-møter eller ledermøter i organisasjonen vår, og da starter vi med et tavlemøte i LEAN. (C3)*

Informantene trekker frem et bredt spekter av arbeidsoppgaver controlleren må utføre. Disse innebærer blant annet budsjettering, rapportering, kostnadsoppfølging, prognosearbeid, opplæring av ledere, samt oppgaver knyttet til strategi og beslutningstaking. Nedenfor vil vi trekke frem informantenes oppfatninger om controllerens viktigste ansvarsområder og arbeidsoppgaver.

### **Budsjettering, rapportering og prognosearbeid**

De fleste controllerne oppgir at de har en god blanding av både strategiske og finansielle arbeidsoppgaver, og at dagene for det meste består av varierende oppgaver.

*Min viktigste oppgave er at jeg er leder for min avdeling, og for deres oppgaver. Så jeg har forskjellig arbeidsoppgaver hver eneste dag. Jeg har ikke et fast skjema som jeg bare krysser av [...]. (C4)*

Til tross for at flere controllere forteller at arbeidet deres består av varierende oppgaver, opplever flere at det fremdeles er mye rutinearbeid som må gjennomføres. Dette skyldes blant annet at nedbemanning har ført til at noe av rutinearbeidet som eksempelvis rapportering har blitt lagt over på controller.

*Veldig mye blir bare you have to do it. Man blir satt litt tilbake innenfor innovation and creativity. [...]. Jeg tror det er mye rutine, dessverre. (C4)*

På landanleggene har controlleren ansvar for å rapportere til leder i MMP, eksterne eiere ved de ulike landanleggene og til eierne av lisenser. Controllerne rapporterer også direkte til direktøren ved de enkelte anleggene. Oppgavene til controllerne omhandler i stor grad å gi støtte til ledergruppen angående økonomiske forhold. Disse består blant annet av rapporterings- og beslutningssaker, budsjettering og prognosearbeid. Som følge av børsnoteringen påpeker noen av informantene at anleggene har noe ekstra rapportering i kvartalet. Rapportering og kostnadsoppfølging skjer månedlig, mens budsjetterings- og planprosessen er en årlig prosess.

*Det er en årlig prosess [budsjettprosessen] som vi har og som pleier å starte i midten av februar og pågår frem til 20. juni. Dette er en tung prosess, der organisasjonen blir bedt om å legge frem budsjettene for neste og de tre påfølgende årene. (C3)*

Informantene forteller at controllerne initierer og følger opp budsjettprosessen, før de legger frem det endelige budsjettet for ledergruppen ved de ulike anlegget, og en anbefaling for de budsjettene som de skal forholde seg til i fremtiden. Dette oppleves som en viktig og tidkrevende prosess for flere av controllerne. Videre forteller controllerne at de rapporterer



prognoser i forhold til budsjettet, og deltar på ledermøter for å forklare eventuelle avvik dersom de befinner seg over eller under budsjett.

*Rapportene blir jo brukt til å vurdere om en skal sette inn tiltak. For eksempel hvis man i rapporten ser at prognosen for for eksempel driften er for høy. Om den er høyere enn budsjett så må man jo vurdere om vi skal sette inn tiltak for å korrigere tidligst mulig.*  
(C2)

Controllerne ber ofte om innspill fra mellomlederne når det gjelder prognosene for å få frem hvorfor det er avvik, og hvilke tiltak de kan iverksette for å nå målsettingene. Innspillene skjer gjennom faste månedlige møter, samt noen ad-hoc møter dersom det er nødvendig.

*Det ene er at du rapporterer, og det andre er at du bruker det til å styre. For du må da ut i enhetene og få deres bilde og deres prognoser, og ikke minst, når vi ser det bildet vi har, hvilke tiltak er det vi kan gjennomføre.* (C5)

Controllerne analyserer tall og rapporteringer som kommer inn, for å sikre at det er kvalitet i rapporteringene og prognosene, før dette formidles videre til direktøren på anlegget.

### ***Målesystemet MIS og “Ambisjon til handling”***

Andre oppgaver som inngår i budsjetteringsprosessen er å oppdatere måleindikatorer i målstyringssystemet MIS. I dette systemet ligger blant annet risikoer, strategier og strategiske KPI'er. Controllernes arbeidsoppgaver i MIS innebærer blant annet å oppdatere grunnlaget i dette systemet, sette opp måltall i henhold til strategien, og sikre at de ansvarlige for underliggende enheter holder tidsfrister. Controllerne setter aktivt krav og frister for når disse måltallene skal være ferdig, og overvåker at dette skjer. De fleste måleindikatorene oppdateres automatisk. Controllerne kontrollerer om det har oppstått avvik i disse, eller om alt går i henhold til planer og målsettinger. Dersom avvik skulle forekomme, må controllerne signalisere dette, og initiere forbedringsarbeid og tiltak.

*Vi skal selvfølgelig signalisere og gi beskjed om det er noe som ikke går i henhold til planen. Det er viktig! Dersom vi ser noe, må vi flagge det opp og utfordre*

*organisasjonen på nye tiltak om vi ser om det er noe som ikke går i henhold til planen, for så å styre oss inn igjen der vi skal være. Det er den månedlige biten. (C3)*

”Ambisjon til handling” er Equionors integrerte ledelses- og styringsprosess, som inngår i målstyringssystemet MIS. Flere av controllerne forteller at de har ansvar for å drive denne prosessen. Dette innebærer blant annet at controllerne må være med å sette mål og prognoser, drive planleggingsprosesser, samt sette gode KPI’er for hvor anlegget er på vei. Én av controllerne mener formålet med denne prosessen er at anleggene skal få en god økonomisk forståelse for fremtiden.

*Vi må forstå nå hvor vi kommer til å ende opp, og hvorfor vi ikke ender opp sånn som vi gjør i slutten av måneden. Når vi forstår det, da må vi også være med å bidra til forståelse på hva kan vi gjøre for å ende en annen plass enn der vi kommer til å ende hvis vi ikke gjør noe. (C1)*

Controllerne deltar også på ledersamlinger som omhandler målprosesser. Her blir alle KPI’ene for de kommende årene gjennomgått, og en beslutning på hvilke KPI’er de skal styre etter blir tatt.

### ***Beslutningsmøter og tavlemøter i LEAN***

Controllerne sitter sentralt i ledergruppene på landanleggene, og er involvert i beslutningsprosesser og beslutningsmøter. Beslutningsmøtene tar for seg blant annet nye modifikasjoner, investeringsprosjekter eller avtaler som skal utarbeides. I forkant av beslutningsmøtene undersøker controllerne forslagene, hvilke beslutninger som må tas, og i hvilken grad beslutningsforslagene underbygger strategien de skal arbeide etter.

*Alle beslutninger som skal inn til ledergruppen skal innom controller først. Da skal de på mitt bord en uke før, sånn at jeg får gitt innspill og kvalitetssikre beslutningen før vi tar den inn til behandling i ledelsen, eller i ledergruppen min da. Så hvis det ikke har vært innom controller og HMS-leder, så blir det ikke tatt inn til beslutning. (C2)*

Flere informanter forteller at det er controllerens ansvar å påvirke de ulike beslutningspunktene, og å sikre kvalitet i beslutningsforslagene. Noen av beslutningscasene inneholder økonomiske analyser, der controllerne har ansvar for å kvalitetssikre disse.

*Er det et prosjekt som er ferdig studert og skal inn til beslutning om gjennomføring, så er min rolle å være med i beslutningsmøte for modifikasjoner, og være den som kvalitetssikrer underlaget og sikrer at vi har tatt med oss risikoen. Se på hva er oppsidene og nedsidene i dette prosjektet, og å være med å utfordre. (C5)*

Hver uke har anleggene møter med Management Committee (MC), som er ledergruppene ved de ulike anleggene. Ledergruppen møtes for å ta viktige beslutninger for anlegget, og det er krav til at alle som er medlem i MC er tilstede. MC-møtet består blant annet av et tavlemøte i LEAN, der resultatene til landanleggene for den kommende uken undersøkes. Informantene erfarer at controllerne fokuserer på økonomi, forbedringer og kostnader, og har en rolle i å kvalitetssikre alle beslutningsdokumenter.

*Jeg skal kvalitetssjekke at alle som har en aksje eller er en stakeholder er med i beslutninger, har vært inne og fått ut av seg. Det blir en kvalitetssjekk, og jeg er en utfordrerrolle i de møtene. (C3)*

I etterkant av MC-møtene har controllerne ukentlige møter i controllernettverket slik at de er samkjørte på tvers av anleggene. Én av informantene i controllerstøtten forteller at i disse møtene arbeider controllere og controllerstøtten sammen mot en kontinuerlig forbedring på hele landanlegget, slik at de skal få en bedre bunnlinje og økt verdiskapning i arbeidet.

*Gjør vi ting som ikke er verdiskapende så trenger vi kanskje ikke gjøre det, eller at vi kan gjøre det på en annen måte. For eksempel dette med rapportering, om det er noe som kan forenkles eller reduseres. (CS1)*

Controllerne og controllerstøtten forteller at de stadig arbeider med å finne nye forbedringsforslag og bli mer effektive, ved å fremme verdiskapende aktiviteter og redusere de som oppleves mindre verdiskapende. Controllerne påpeker også at beslutninger angående strategiske mål oppleves som en sentral del av MC-møtene.

### ***Always safe; high value; low carbon og 007***

Flere av controllerne forteller at de bruker mye tid på strategisk og taktisk arbeid, ettersom de er med i ledergruppene på anleggene.

*Det som skiller controllerrollen i forhold til analytikerrollen er jo at du sitter litt mer overordnet strategisk. Mens analytikere sin rolle er mer den som knuser tall, ser på tall og vurderer og gir meg innspill. (C4)*

Controllerne påpeker at en viktig del av rollen er å være med å forme og drive den strategiske agendaen lokalt på anlegget, men også på tvers mellom landanleggene. I målstyringen i Equinor ligger det flere strategiske mål, og det er tre elementer som inngår i Equinors konsernstrategi. Dette er always safe; high value; low carbon. Innenfor PM har de også en strategi som kalles 007; ingen alvorlige hendelser, ingen uplanlagte nedstengninger, og under syv millioner i driftskostnader. Controllerne forteller at de sitter i førersetet for strategiprosessene, og har ansvar for å innarbeide disse overordnede strategiene på sine landanlegg.

*Det skal være en rød tråd gjennom alt, og ikke en fluffy strategi som ledelsen har sagt. (CS1)*

Informantene forteller at alle har et ansvar for å jobbe mot det samme målet, der controllerne skal fungere som rollemodeller. Planlegging av budsjettprosesser og markedsføring av anleggene for å synliggjøre konkurransefortrinn, inngår også i strategiarbeidet. Controllerne har også et stort fokus på at linjelederne på anleggene skal bli mer autonome.

### ***Opplæring av linjelederne***

Flere av controllerne og informanter fra controllerstøtten forteller at en viktig oppgave for alle i controllernettverket er å skape en kommersiell tankegang i alle ledd i organisasjonen, samt å bidra med opplæring av linjeledere og oppgaveansvarlige. Formålet er at disse skal få en økt forståelse for økonomiske forhold i sine enheter, samt være oppmerksomme på hva de kan gjøre dersom de ikke når målene sine.

*Det er jo et raffineri, så det er ingeniører og en håndverksmessig forretning, noe som gjør at folk ofte tar veldig lett på hva tingene koster. Så den økonomiske forståelsen er viktig, fordi i prinsippet kan det alltid henføres tilbake til at det skal lages fordi det er viktig for å holde raffineriet i business. (C4)*

Én av informantene i controllerstøtten forteller at hensikten med opplæringen er at linjelederne skal kunne påvirke den økonomiske situasjonen i sine enheter, samt i større grad kunne beherske de ulike systemene selv.

*Egentlig så blir det litt som når du oppdrar unger. Du vil være tett på de til å begynne med, men så vil du at de sakte men sikkert blir mer og mer selvstendige og trenge oss mindre. (CS3)*

Flere av controllerne forventer at linjelederne i større grad behersker systemene selv, slik at controllerne kan bruke tiden sin på arbeidsoppgaver som oppleves mer verdiskapende for organisasjonen. Én av informantene i controllerstøtten opplever at dette har bidratt til redusert rapportering.

*Vi har hatt opplæring med folk fra organisasjonen, både de som er budsjett og oppgaveansvarlig slik at de kan kjøre de rapportene selv og finne sine egne tall. Så nå er de litt mer selvgående, og det er ikke slik at vi skal lage rapportene til de, for nå finner de disse selv. Vi er mer som en støtte. (CS1)*

Ut fra disse funnene er det tydelig at controllerne i Equinor har en sammensatt rolle. Vi opplever at controllerne til enhver tid har flere ulike roller de må fylle, med et bredt spekter av arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Controllerne er medlem av ledergruppene på landanleggene, der de utfordrer gruppen og gir støtte til styring og kontroll, samtidig som de i stor grad er delaktige i beslutningsprosesser på landanleggene. Controllerne arbeider både med strategiske og finansielle oppgaver, samtidig som det forventes at de arbeider relativt tett med det operasjonelle på anleggene. Ut fra disse funnene tolker vi at controlleren må sjonglere ulike roller på daglig basis. Controllerne utfører arbeidsoppgaver som ligger innenfor det tradisjonelle synet på rollen til controlleren på et tidspunkt, og innenfor det moderne synet på et annet tidspunkt i løpet av dagen.

### 5.1.2 Informasjon og kommunikasjon

Controllerne forteller at de i hovedsak arbeider med finansielle måltall og informasjon, og at de stort sett finner dataene de trenger internt i organisasjonen. Dataen kommer hovedsakelig inn i systemene automatisk, slik at rapporter kan tas ut fra regnskapssystemet SAP, eller Financial Analytics, som er et hjelpemiddel for å hente ut data fra SAP.

*Det [SAP] ligger i bunn for all tallmateriale som vi har. Det er litt av basisen. Når det gjelder disse KPI'ene, så er det også en del produksjonsdata som vi trenger, og dette kommer fra MIS-systemet vårt, altså målstyring i Statoil eller Equinor. (C3)*

Noen av controllerne forteller at hovedparten av data består av finansiell informasjon som kommer internt fra Equinor sine systemer, men at de også får informasjon fra eksterne kilder som blant annet myndighetene. Informantene forteller også at mye av informasjonen samles inn gjennom møter som controlleren deltar i, samt gjennom samhandling med ledergruppen, sektorledere og andre i organisasjonen.

*[...] månedlig da så følger jeg jo mest opp de finansielle også etterstreber jeg status fra andre på det andre. (C2)*

Informantene påpeker at til tross for at de i stor grad fokuserer på finansielle måltall, har de et ansvar for å følge opp alle måltall i organisasjonen. En av controllerne påpeker at controllerne skal ha et helhetsperspektiv på organisasjonen, og at de følgelig må ta hensyn til de operative indikatorene. Informantene opplever at dersom ikke alt fungerer på anlegget, kan det få en økonomisk konsekvens.

*Vi fokuserer nok mest på finansielle måltall, men vi ser også at de operative måltallene er tett knyttet til de finansielle måltallene. (C3)*

To av controllerne påpeker at andre sentrale måltall er relatert til sikkerheten på anleggene, gjennom prioriteten om sikker, pålitelig og effektiv drift, der de ser på personskadefrekvensen og alvorlige hendelser-frekvensen.

*Nummer en er alltid at vi må ikke ha skader på våre mennesker eller miljø. Det kommer før linjen og det kommer før finansielle resultat. (C4)*

På spørsmål om det er vanskelig å hente inn informasjon, forteller flere av informantene at det kan være høy brukerterskel i systemene deres. Noen av informantene forteller at det også kan være krevende å hente inn informasjon fra organisasjonen, da det ikke er alle som leverer informasjonen innenfor tidsfristen.

*Noen ganger er det krevende for vi sender jo ut tidsfrister til organisasjonen, på når de skal levere inn, men det er jo ikke alle som gjør det innenfor tidsfrist, så da må vi purre på de. (C2)*

Informantene forteller at controllerne er i kontakt med mange i organisasjonen, ettersom det er mye som skal innom controller før det skal videre i organisasjonen. Controllerne samhandler blant annet med andre kontrollere i kontrollernetverket, ansatte i controllerstøtten, ledergruppene på anleggene, samt eksterne eiere.

### ***Samhandling med ledergruppen***

Flere av controllerne erfarer at de ofte samhandler med ledergruppen angående økonomiske forhold. Informantene erfarer at controllerne har et viktig ansvar i å kommunisere med de ulike enhetslederne og sektorlederne ute på anleggene.

*Controller sitter jo i ledergruppa til anleggsleder. Da har controller jevnlig møter med anleggsleder for å diskutere utvikling innenfor økonomi. (ML2)*

Controllerne har jevnlig kommunikasjon med mellomlederne, samt noe på ad-hoc basis.

*Litt fast kommunikasjon ved månedsslutt, da det er alltid fast samhandling. Ellers så er det litt sånn på ad-hoc basis, der jeg vet at det kommer endringer som jeg vil signalisere tidlig, enten om det er om bemanning eller om produksjonen, så prøver vi å få lagt det til i prognosen slik at vi har det. (ML1)*

Flere av controllerne forteller at de også arbeider tett sammen med direktøren på anlegget, gjennom faste møter i måneden for å gjennomgå prognosene.

### ***Samhandling med controllerstøtten***

Controllere arbeider også tett sammen med controllerstøtten. Antall ansatte i controllerstøtten er avhengig av hvilket landanlegg controllerne befinner seg på, samt omfanget av de ulike anleggene.

*I tillegg har vi jo noe som kalles controllerstøtte, som vi får litt bistand fra, så er det å koordinere aktivitetene som de skal se på og som de gjør. [...] Vi har jo den controllerstøtten, som gjør mye arbeid på vegne av oss, og der er det viktig samhandling. (C3)*

### ***Samhandling innad i kontrollernettverket***

Hver controller tilhører hvert sitt landanlegg, og controllerne har dermed ikke daglig interaksjon med hverandre. Likevel uttrykker de at de har en god dialog innad i kontrollernettverket, der de bistår med hjelp dersom noen av de andre controllerne har behov for det. Controllerne har møter hver 14. dag over Skype, og 1-2 møter i året der de møtes fysisk.

*Så har vi også ukentlige møter i kontrollernettverket, slik at vi er samkjørte på tvers. Der tar vi opp ting som vedrører to eller flere anlegg. Vi er jo et kontrollerteam som sjekker alle landanleggene. (C3)*

Flere av controllerne opplever at det er et forbedringspotensiale i samhandlingen knyttet til agendaen for møtene i kontrollernettverket. To av controllerne ønsker at agendaen skal være mer spisset, samt at innholdet i disse møtene skal være av interesse for alle anleggene.

*Om vi har et kontrollernettverksmøte så er det viktig at det som tas opp der har interesse for to eller flere anlegg og ikke bare et anlegg. Det å spisse agendaen for ting som er relevant for to eller flere anlegg, det jo stort sett sånn det fungerer i dag, men jeg registrerer i blant at det kun er knyttet til et anlegg. (C3)*



Èn av controllerne erfarer at samarbeidet i nettverket er bra, men at controllerne ofte ikke har samme forhold til en oppgave, og at de dermed ikke alltid har samme agenda for møtene. Controlleren uttrykker et ønske om å kontinuerlig se forbedringer knyttet til samme agenda i disse møtene.

Funnene i dette delkapittelet indikerer at ingen av controllerne arbeider kun med finansiell informasjon og måltall, da de også har en del arbeidsoppgaver knyttet til ikke-finansiell informasjon. Controllerne produserer i mindre grad denne informasjonen selv, men har fortsatt noen manuelle oppgaver relatert til innhenting av informasjon.

### 5.1.3 Egenskaper og ferdigheter

Informantene erfarer at det er et bredt spekter av egenskaper og ferdigheter som er avgjørende for rollen. Disse består blant annet av god grunnleggende kompetanse, forretningsforståelse, struktur og orden, i tillegg til analytiske og kommunikative evner.

#### ***Modig***

Flere av informantene påpeker at controllerne skal være en utfordrerrolle i organisasjonen. Dette innebærer at controllerne skal være modig og ta opp aktuelle problemstillinger i henhold til Equinor sine verdier med ledergruppen, samt innad i controllernettverket. En av controllerne påpeker at et viktig element i utfordrerrollen er at controllerne er modig til tross for uenigheter.

*[...] i tillegg til at vi er modig og tør å ta ting opp. Det er jo ikke alle som er like behagelig med det vi gjør, vi arbeider jo en del uavhengig også, som i enkelte situasjoner kan generere en del heftige diskusjoner. (C3)*

Mellomlederne påpeker at controllerne ikke kan være lettvektene i rollen sin. De erfarer at controllerne må ta en klar styring, og ikke gi etter under press. Mellomlederne opplever at det er mange som vil prøve å overstyre controlleren, argumentere for at de trenger mer penger eller legge press på controlleren om å ta en beslutning. I disse situasjonene må controlleren være prinsippfast og ikke la seg påvirke av presset.

Én av controllerne påpeker at for å kunne være en god utfordrer og diskusjonspartner er det også viktig at controllerne har en tung faglig kompetanse i bunn, slik at de er i stand til å utfordre og stille de rette spørsmålene til ledelsen. Alle controllerne har tatt høyere utdanning, enten innenfor økonomi, industriell økonomi eller ingeniørfag.

### ***Analytisk og strukturert***

Både controllerne, controllerstøtten og mellomlederne vektlegger controllerens evne til å gjennomføre analyser, samt konkludere hva disse analysene betyr. Én av mellomlederne anser analytiske egenskaper som avgjørende hos controllerne.

*Jeg tror ikke controllerne havner helt korrekt om de ikke dykker i fakta og analyserer seg frem til tallene. Så analyse det er gull verdt. (ML1)*

To av controllerne trekker frem viktigheten av at controllerne er strukturerte, da controllerne må etterleve krav og retningslinjer i henhold til lovverket.

### ***Kommunikative evner og samarbeidsvilje***

Flere av informantene har oppfatter at selv om det er viktig at controllerne er analytisk, så er det minst like viktig at de innehar kommunikative ferdigheter og er samarbeidsvillige.

Controllerne arbeider med mange typer mennesker med ulik kompetanse og erfaringer på anleggene, og informantene opplever at det følgelig er viktig at controllerne kommuniserer budskap på en lettfattelig måte.

*For du skal bruke alle tallene du har ikke sant, og du skal få en organisasjon til å ta stilling til det, og gjøre de rette tingene. Så du må bruke de menneskelige egenskapene dine ut i organisasjonen. (C5)*

Informantene påpeker at dette også gjelder presentasjonsmaterialet som controllerne utarbeider. Det skal være lettfattelig og forståelig for andre i de ulike nivåene i organisasjonen, slik at de kan være med å påvirke organisasjonen. I tillegg påpeker flere at controllerne må ha lederegenskaper, og kunne både motivere og engasjere støtteapparatet på en fornuftig måte. Informantene erfarer at dette er egenskaper som er viktig for å få til et godt samarbeid, både inn mot controllerstøtten og mot ledergruppen.

### ***Forretningsforståelse***

Flere av informantene uttrykker at det er viktig at controllerne evner å se organisasjonen utenfra, for få et helhetlig bilde av organisasjonen.

*Ting skal ikke bli gravd ned i enkelt detaljer, men at du evner å heve deg opp og se det store bilde. (C1)*

Én av informantene fra controllerstøtten mener det er viktig å forstå organisasjonen og hvordan denne henger sammen, for å kunne se sammenhenger mellom økonomien og det operasjonelle på anlegget.

*Når noe blir gjort i anlegget så får det som regel en konsekvens økonomisk, og det å se disse sammenhengene er viktig. Så forretningsforståelse er gjennomgående viktig. (CS1)*

Begge mellomlederne fremhever viktigheten av en god forretningsforståelse. De mener controllerne må ha forståelse for hvor verdiskapningen på anlegget skjer.

*Jeg trenger noen som interesserer seg for produksjonen, og kombinasjonen med det faglige, og det å forstå businessen ute på anlegget. (ML1)*

Mellomlederne erfarer at det er fordelaktig dersom controllerne har lang fartstid på anlegget, slik at de kan ha større påvirkningskraft på anleggene. I tillegg anser de et godt nettverk som avgjørende for at controllerne skal få tak i den informasjonen de trenger.

Funnene indikerer at det er en kombinasjon av flere egenskaper og ferdigheter som controllerne til enhver tid må inneha. Vi tolker at det er avgjørende for controllerne at de mestrer å trekke frem riktig kompetanse til riktig rolle. Informantene tydeliggjør også viktigheten av at controllerne er modig i rollen som utfordrer.

## 5.2 Interne og eksterne krav

Flere informanter påpeker at det stilles større krav til controllerne nå enn tidligere. Én av grunnene til dette er et økt fokus på kostnader og inntekter, og at organisasjonen ønsker å ha kontroll og styring på dette området. Følgelig stilles det krav til at controllerne må tilpasse seg deretter, og kanskje være mer utfordrende enn tidligere. Controllerne uttrykker at det er flere definerte krav som er fastsatt, som eksempelvis styringssystemet i Equinor, ARIS. Dette styringssystemet beskriver hvordan virksomheten til enhver tid skal styres, og hvilke retningslinjer som skal ligge i bunn for det de gjør. I tillegg har controllerne en controllerplakat laget av Equinor, som beskriver konkret hva controllerne skal ha fokus på. Én av controllerne trekker frem viktigheten av å rette seg etter kravene fra myndighetene.

*[...]ryddighet i forhold til lovverk og den type ting. For det viktigste er jo fundamentet, at regnskapet stemmer, at man etterleve det som er krav og retningslinjer. (C2)*

Andre informanter forteller at det stilles både interne og eksterne krav til controllerne. Føringer som kommer fra Equinors konsernsjef er ofte knyttet opp i eksterne forhold fra aksjonærene, som tilbakemeldinger fra analytikere i markedet og lignende.

*Det begynner jo ofte med de eksterne stakeholderne, slik som aksjonærer osv. Presset begynner ofte her, og om ikke aksjekursen i selskapet stiger som forventet, så er jo dette forhold som konsernsjefen ser nærmere på. Om konsernsjefen mener vi må sette igang tiltak for å rette opp igjen dette eller øke verdien, så blir jo det fokusområdet som han tar med seg videre i konsernstrategien og så faller dette videre nedover i organisasjonen. (C3)*

Informantene forteller at også eksterne stakeholdere og eksterne operatører på anleggene har kommet med direkte krav og føringer, men at de interne kravene ofte er strengere enn de eksterne. Informantene opplever at kravene stort sett er harmonisert, men at de på noen områder kan finne krav som er motstridende. Blant annet opplever informantene at controllerne kontinuerlig arbeider med å redusere kostnader, samtidig som de skal drive anleggene sikkert og skape høy regularitet. Dersom kostnadsbesparelsene blir for tunge og belastende for organisasjonen, kan det få konsekvenser for sikkerhet og regularitet. Følgelig

må controllerne finne en balansegang, slik at de følger prioriteringene som selskapet har til enhver tid.

*Når vi utfordrer kostnadsnivået og foreslår forbedringer, så er det klart at av og til så kan disse forbedringene komme i konflikt med andre krav som stilles. (C3)*

Én av informantene fra controllerstøtten opplever at organisasjonen har fått økt fokus på hvordan de skal opptre overfor markedet etter at organisasjonen ble delprivatisert. Dette til tross for at de alltid har hatt et kommersielt fokus på anleggene.

*[...] å prøve å holde det vi lover på de forskjellige områdene. Det har det jo alltid vært selv om vi ikke var delprivatisert, men kanskje følt at det ble mer markedet enn selskapet [etter delprivatiseringen], og at vi skal holde det vi har lovet ut i markedet. (CS2)*

Én av controllerne opplever at det kan oppstå konflikter mellom controllerens ønske om å følge opp anlegget, og den sentrale enheten sine behov. Controllerne ute på anleggene vil ha full kontroll på økonomien, og trenger støttespillere for å få dette til. Samtidig stilte konsernet tidligere krav om at antall økonomer i selskapet skulle ned, noe som førte til konflikter.

*Der kom vi i skvis, når antall personer skulle ned, mens oppgavene her ute egentlig ikke gikk ned noe særlig. Det var en veldig vanskelig periode, da det var en mismatch mellom antall oppgaver og antall hoder som skulle løse de. Så der kranglet vi ganske mye, og det var ganske motstridende krav der. (C1)*

Informantene forteller at de har en egen strategi og egne måltall de arbeider ut ifra, men at de samtidig er bundet til føringer som kommer fra ledelsen i MMP. Én av controllerne forteller at de er lokalt styrt, samt bundet av sentrale rammer som blir gitt av ledere i organisasjonen på et høyere nivå. Informantene erfarer at rollen er desentralisert i form av at de i stor grad bestemmer over eget anlegg, men kun innenfor gitte rammer. Dersom de beveger seg utenfor rammene i form av at de ikke når resultatene, anses målsettingene som slakke. Som en konsekvens av dette blir controllerne mer sentralstyrt fra ledelsen i PM og MMP, ved at de får en justering av de lokale målsettingene fra sentralt hold.

Noen av informantene uttrykker at de føler seg bundet av faste rutiner rundt hvordan regnskapet skal utarbeides og hvilke tidsfrister som gjelder. Flere ønsker mer tid til å undersøke hvorvidt de kan gjennomføre arbeidsoppgavene sine annerledes.

*Veldig mye blir bare “you have to do it”. Man blir satt litt tilbake innenfor innovation and creativity. [...] Så det er veldig mye jeg gjerne vil gjøre annerledes, men du skal følge de kravene og reglene som ligger der. (C4)*

Funnene indikerer at controllerne står overfor både eksterne og interne krav, der de interne kravene oppleves som mest utfordrende. Vi opplever at det er noe delte meninger om hvorvidt kravene er harmonisert eller motstridende. Informantene som opplever at det forekommer motstridende krav og føringer fra ledelsen, oppfatter at dette kan medføre uenigheter. Som følge av delprivatiseringen peker funnene på at controllerne har hatt økt fokus på målsetting og etterlevelse av forventninger fra markedet.

### 5.3 Controllerrollen i en hybrid kontekst

Flere av controllerne påpeker at delprivatiseringen har medført økte krav som controllerne må forholde seg til. Dette gjelder særlig økt kvartalsvis rapportering.

*Det er naturligvis noen andre krav når du går fra å være statseid til å være privateid. Vi skal også oppfylle krav og andre ting, så det har vært en rekke supplerende krav når du plutselig får profesjonelle investorer (C4)*

Én av informantene fra controllerstøtten anser delprivatiseringen som positiv for organisasjonen. Informanten opplever at børsnoteringen ikke har hatt en direkte påvirkning på rollen. Samtidig erfarer informanten at børsnoteringen har bidratt til økt fokus på å nå målsetninger.

*Kanskje ikke direkte, men det ble litt mer fokus på marked og aksjonærer og treffsikkerhet på kvartalsresultater, og mer fokus på oppdaterte forventninger om kvartalet og den type ting. Litt mer fokus på resultater og å levere det som var lovet på møtene og kapitalmarkedsdagen (CS2)*

Flere informanter forteller at de ikke har opplevd en markant forandring i rollen som følge av delprivatiseringen, da de erfarer at controllerne alltid har hatt et kommersielt fokus på landanleggene. Andre informanter har ikke vært i rollen før delprivatiseringen, og kunne følgelig ikke kommentere hvorvidt delprivatiseringen har ført til endringer i rollen.

Funnene tyder på en økning i rapporteringer som følge av delprivatiseringen av Equinor, men ingen av funnene indikerer at dette har endret controllerrollen. Vi oppfatter dermed at den hybride konteksten som Equinor befinner seg i ikke har en direkte innvirkning på rollen, særlig ettersom funnene indikerer at det også tidligere har vært en kommersiell tankegang på landanleggene. Likevel kan det være elementer ved delprivatiseringen som påvirker organisasjonen i andre ledd, og som videre kan gi ringvirkninger i controllerrollen.

#### 5.4 Endringer i rollen

De fleste controllerne påpeker at det har skjedd vesentlige endringer i arbeidsoppgavene, blant annet fordi de bruker mindre tid på å sette opp rapporter. Controllerne arbeider i liten grad med utforming av rapporter, da disse i stor grad har blitt automatisert. Dette har ført til at controllerne kan fokusere på andre oppgaver som skaper større verdi for virksomheten. Disse innebærer blant annet å støtte ledelsen, gjennomføre analyser og å påvirke resultatet.

*Det er ikke godt å si, men det skjer jo en endring. Litt på det med at man ikke sitter å serverer rapporter lengre slik man gjorde før, men vi er heller en støttespiller. (C1)*

Flere av informantene opplever at controllerne har et bredt ansvarsområde. Mellomlederne opplever at controllerne har fått et bredere spekter av arbeidsoppgaver, noe som gjør controllerne mer involvert i anleggene nå enn tidligere.

*Jeg tror også at de har fått det mer travelt, at de har fått flere oppgaver og et bredere spekter. Det tror jeg på godt og vondt kan være greit, ved at de får bedre forståelse for anleggene og organisasjonen. (ML1)*

Et fåtall av informantene bemerker at rollen er uendret. To av controllerne påpeker at de ikke har hatt controllerstillingen over flere år, og har derfor ikke merket noen endring i

arbeidsoppgavene. Andre informanter føler imidlertid at det er et ønske om at controllerrollen skal endres.

*Jeg tror at det er et ønske der ute om at man skal endre seg, selv om rollen ikke har blitt veldig forandret enda. Jeg vet iallefall at det er en ambisjon om at den skal forandre seg. (C1)*

Det er delte meninger om hvorvidt informantene føler et press på at controllerrollen skal endres. Flere controllerne opplever et press internt fra organisasjonen, blant annet grunnet et ønske om færre ansatte i støttefunksjonene. Andre føler derimot at endringer i rollen er en naturlig prosess.

*Det er ikke noe som har skjedd over natta, det har tatt tid. Det er en naturlig utvikling. (C1)*

*Det er en annen type rolle i dag, og det vil være en annen type rolle i fremtiden. (C4)*

Funnene indikerer delte oppfatninger blant informantene om hvorvidt controllerrollen har endret seg. Enkelte mener at den allerede har endret seg, mens andre tror at den kommer til å endre seg i tiden fremover.

#### 5.4.1 Navneskifte

Organisasjonen har nylig vært gjennom et navneskifte for å understøtte strategien om sikker drift, høy verdiskapning og lave utslipp. Flere av informantene påpeker at navneskiftet har endret fokuset i organisasjonen, og at miljøaspektet nå står sterkere. Til tross for dette er det ingen av informantene som opplever at navneskiftet har medført endringer i arbeidsoppgaver og ansvarsområder, og navneskiftet har dermed ikke hatt en direkte betydning for rollen.

*Nei, ikke annet enn at fokuset må være i tråd med det [navneskiftet]. Så det blir jo mer den type ting men det blir ikke at rollen endres. Men vi må jo sikre at vi følger opp den målsettingen da. (C2)*



Dette kan tyde på at ledelsen ikke har stilt nye krav til controllerne selv om fokuset i organisasjonen er endret.

#### 5.4.2 Drivere til endring

Informantene er samstemte om at teknologi er en sentral driver bak endringer i controllerrollen. Flere trekker også frem usikkerhet i omgivelsene og endringer i organisasjonsstruktur som viktige drivere. Vi vil videre omtale informantenes oppfatninger omkring hvordan disse driverne påvirker controllerrollen.

##### ***Teknologi***

Alle informantene opplever nye dataverktøy og datasystemer som en sentral driver bak endringer i controllerens ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Disse bidrar blant annet til standardisering av rutineoppgavene. Flere poengterer at det følger både utfordringer og muligheter ved implementering av nye dataverktøy og datasystem. Én av mellomlederne påpeker at det er mye data og rapporter i omløp, noe som kan gjøre det vanskelig for controllerne å sortere ut formålstjenlig data, samt å holde riktig fokus i arbeidet sitt.

*Som controller tror jeg det er viktig at man ikke mister bakkekontakt med det som de egentlig skal jobbe for i forhold til å forstå hva man bør styre etter og skal styre etter. (ML1)*

Flere av informantene forteller at de har gode IT-løsninger i organisasjonen, og at organisasjonen oppdaterer datautstyr og datapakker jevnlig. Controllerne erfarer at de har mange dataverktøy til rådighet og nødvendig utstyr for å imøtekomme en ny hverdag. Flere poengterer at organisasjonen er tidlig ute med å ta i bruk nye samarbeidsløsninger og støtteverktøy. Controllerne forteller at de jevnlig får tilbud om nye kurs, og at det er opp til controllerne selv å finne tid til å følge kompetanseutviklingen.

*Vi får jo hele veien tilbud om nye kurs og det er opp til oss selv å henge med. Det er ikke Equinor det står på. Det er på en måte at vi må ha tid til det, og sette oss ned å ta det som trengs. (C2)*

Funnene indikerer delte meninger om hvorvidt controllerne finner det utfordrende med nye dataverktøy. Enkelte opplever at det kan være krevende å sette seg inn i nye systemer, samtidig som de har en positiv innstilling til endringene, da de tror at dette vil gjøre arbeidsoppgavene lettere. Andre føler derimot at mangel på tid kan være en utfordring. De ønsker mer tid til å kunne lære seg det fundamentale med verktøyene, slik at disse kan brukes på riktig måte.

*[...] For om man bare bruker et nytt verktøy og gjør oppgaven på samme gamle måte, så har vi ikke hentet ut effekten. (C5)*

### **Usikkerhet i omgivelsene**

Noen av informantene påpeker at usikkerhet i omgivelsene kan være en utfordring for controllerne i plan- og budsjetteringsprosessene. Én av mellomlederne opplever at de ikke-påvirkbare kostnadene, som blant annet CO2-kostnader og miljøavgifter, er en av de største utfordringene i denne sammenhengen.

*Vi prøver å legge planer for de tilfellene som ligger innenfor “huset”, men eksterne omgivelser og myndigheter og reguleringer som påvirker oss er vanskeligere å lage prognoser for. (ML1)*

Én av mellomlederne opplever at det konkurransepregede markedet som organisasjonen opererer i medfører usikkerhet for anleggene, noe som gjør det krevende å sette opp de strategiske målene.

*På lang sikt så vil jo alle disse landanleggene slite med om det er nok volum til å holde businessen i gang. Det er jo en utfordring for controller som tar del i dette ved å sette opp rette mål. (ML2)*

Informantene forteller at controllerne har en viktig rolle i å gjøre anleggene attraktive for nye volum i fremtiden. Dette gjøres ved å synliggjøre konkurransefortrinnene de ulike anleggene har. Flere påpeker at controllerne må opptre proaktivt, slik at de kan være oppdaterte på endringer i omgivelsene, samt på hva som kan påvirke organisasjonenes konkurranseevne.

### **Organisasjonsstruktur**

Controllerne forteller at de har vært gjennom flere organisatoriske endringer, som ifølge informantene har hatt stor påvirkning på controllerne.

*Det har vært ganske mange organisatoriske endringer som har hatt stor påvirkning på både min rolle og på økonomene. (C1)*

Blant annet ble controllerne flyttet fra GBS og ut til anleggene, før de ble flyttet inn i sentralenheten igjen. Det er delte oppfatninger blant informantene om hvorvidt dette har hatt en påvirkning på rollen. Informantene opplever at controllerne opptrer og agerer desentralisert, til tross for at de er organisert sentralt. Enkelte oppfatter den sentraliserte organisasjonsstrukturen som fordelaktig, ved at kompetanse og standardisering sikres. I tillegg gjør sentraliseringen det enklere å arbeide med forbedringer på tvers av anleggene. Andre informanter føler derimot at endringsprosessene ikke alltid har vært hensiktsmessige, men at de må aksepteres.

*Det som kanskje er litt negativt i Equinor er at vi gjør mange organisasjonsendringer, men ettersom jeg har vært med i så mange år, så synes jeg jeg har vært rimelig god til å akseptere endringene selv om det noen ganger er litt slitsomt. (C5)*

Informantene forteller at de ofte har muligheten til å påvirke beslutninger ved å si ifra om hvilke tanker og innspill de har i forhold til kommende endringer, men at disse ikke alltid blir hensyntatt.

*Hvis det kommer organisatoriske endringer i konsernet som får påvirkning på linjen vi har, så er det ikke alltid at jeg har vært enig. Jeg er typen som sier min mening, men så er jeg også typen som lojalt backer opp. (C4)*

Noen av controllerne uttrykker at de ikke alltid er enig i endringene, men har en forståelse for at det forekommer endringer i organisasjonsstrukturen. Enkelte informanter påpeker at endringsprosessene er en del av arbeidslivet, og at de ikke har problemer med å akseptere disse.

*[...] Men da er det jo viktig å passe på at vi ikke henger fast i de meningene vi hadde, men at vi klarer å løfte blikket og tenke at OK, nå er den beslutningen tatt. (C2)*

Ut fra funnene finner vi delte meninger om hvorvidt controllerrollen har endret seg. Funnene indikerer at informantene opplever et press både internt og eksternt om at rollen skal endres, der de eksterne kravene ofte er de mest krevende. Selv om informantene opplever at navneskiftet har endret fokuset i organisasjonen, tyder funnene på at ledelsen ikke har stilt tydelige krav til controllerne som følge av navneskiftet. Funnene viser at teknologi er den driveren som informantene mener har størst betydning på rollen. Rutineoppgaver har i større grad blir automatisert, slik at controllerne kan opptre mer proaktivt. Usikkerhet i omgivelsene og endringer i organisasjonsstruktur påvirker hvordan controllerne utfører arbeidsoppgavene sine, samt i hvilken grad controllerne er involvert på anleggene.

## 5.5 Opplevelser av controllerrollen

### ***Støttefunksjon og utfordrer***

Informantene påpeker at controllerne har viktige roller i å være både en støttefunksjon og en utfordrer for linjeledere på anleggene. Controllerne skal utfordre og gi støtte til styring og kontroll av både kostnader og investeringer.

*Du må på en måte opptre som en CFO for anlegget da, for den enheten som du er controller for. Vi skal både drive de finansielle resultatene, men vi skal også rådgi og utfordre linjen i forhold til deres økonomi. (C1)*

Én av controllerne forteller at den støttende rollen innebærer å gjennomføre analyser for organisasjonen, slik at de i større grad er i stand til å sette måltall, etablere forbedringer og se på resultater av forbedringer. Andre sentrale oppgaver i denne rollen er å utfordre og gi støtte til enhetene på anlegget, samt bistå om det er nødvendig.

*Det er på mange måter linjen som eier økonomien, men som controller skal vi være på de og utfordre de hvis kostnadene skyter i været. Da skal vi rådgi de i forhold til hvilke grep de kan ta, og hva vi anbefaler de å gjøre for å få ned pengebruken. (C1)*

Flere av informantene påpeker at i enkelte tilfeller er det viktig at controllerne opptrer som støttespillere, mens andre ganger skal de opptre som en utfordrer.

*Det å være en utfordrer betyr at jeg må være i stand til å si ifra om jeg mener det er noe som ikke går i henhold til planen. (C3)*

Informantene forteller at controllerne skal utfordre ledergruppen og organisasjonen på forbedringer. Flere uttrykker viktigheten av at controllerne finner en balansegang mellom rollen som støttespiller og rollen som utfordrer.

### ***Reaktiv og proaktiv***

De fleste informantene opplever controllerrollen som både reaktiv og proaktiv. Rollen er reaktiv i den forstand at controllerne arbeider mye med historiske data for å sjekke at regnskapet til enhver tid er korrekt. Samtidig er controllerne proaktive ved at de er foroverlent i arbeidet med prognoser både for inneværende år og for de kommende årene.

*Jeg ville sagt at vi har en proaktiv rolle som legger an hovedføringer, men er reaktiv i den forstand at resultatene ofte er reaktive og basert på de resultatene - så setter vi i gang tiltak fremover i tid som skal tas inn mot de målene som vi har satt oss. (C3)*

Én av mellomlederne opplever at den proaktive rollen står sterkest hos controllerne.

*De er mer proaktive, de manøvrerer ikke på kjølevannet, de ser forover. Jeg synes de er mye mer fremoverlent i forhold til å se hva som kommer og prøve å møte dette. (ML1)*

Flere av controllerne uttrykker at de foretrekker den proaktive delen av rollen, og ønsker å skape mer tid til det proaktive arbeidet i fremtiden.

### ***Objektive vurderinger men involvert i landanlegget***

Flere av informantene forteller at de opplever controllerrollen som objektiv, ettersom controllerne blant annet har ansvar for å gjennomføre en objektiv vurdering når lederbeslutninger skal tas. Controllerne uttrykker at de også er objektive ved at de er en del av støtteapparatet, da de er organisert utenfor anleggene og ikke tilhører PM direkte.

*Samtidig så sitter jeg litt utenfor, også sitter jeg litt å ser på det som skjer utenfra. Så tar jeg en objektiv rolle når jeg følger opp de andre. (C1)*

Én av controllerne påpeker at de har et bredt arbeidsomfang, og er involvert i alt som foregår på anleggene.

*Altså at du blir involvert i så altfor mye, og at du alltid skal være på alle arenaer. Så det er en utfordring, men mulighetene er jo nettopp at det er utrolig gøy da. Du er med i det meste, og du kan være med å påvirke, og virkelig ha en saying i det som skjer, i forhold til mulighetene for anlegget, framtid og å legge strategi. (C2)*

Informanten opplever at det noen ganger kan være utfordrende å bli involvert i så mye, da det kan være vanskelig å rekke over alle gjøremålene. Samtidig påpeker flere av informantene at dette gir controllerne økt påvirkningskraft og en sentral rolle ved anleggene.

### ***Nilsson og Olves rammeverk***

Basert på Nilsson og Olves oversikt over controllerens fire roller, var det ingen som kjente seg igjen i regnskapsførerrollen. Flere av controllerne opplever at de har en dynamisk rolle som forflytter seg mellom rollen som coach, pedagog og analytiker. Andre identifiserer seg med rollen som coach, ved at de opptrer som samarbeidspartnere med ansvar for økonomisk styring og kontroll. Én av informantene uttrykker at rollen som coach har stått sterkere blant controllerne de siste årene, blant annet grunnet økt fokus på Beyond Budgeting. Flere hevder endringsvilje og forretningsforståelse gjør at controllerne passer i rollen som coach.

*Jeg har erfaring med å kunne se helheten samtidig som jeg har styr på de økonomiske detaljene. Jeg er hjelpsom og villig når det gjelder forandringer, men har samtidig stamina til at sette krav og sikre leveranser, så vi leverer til rett tid, til rett kvalitet med rette ressurser. (C4)*

Funnene indikerer at controllerne må opptre både som en utfordrer og støttespiller.

Controllerne erfarer at de må finne en riktig balansegang mellom rollene ut fra hvem de samhandler med, og hva arbeidsoppgavene går ut på. Resultatene tydeliggjør viktigheten av at

controllerne evner å ha en objektiv tilnærming til beslutninger som skal tas, samtidig som de er svært involvert i landanleggene.

## 5.6 Oppfatninger om fremtidens controllerrolle

Funnene viser varierende synspunkt på hvordan informantene anser controllerrollen i fremtiden. De mest omtalte er økt fokus på digitale løsninger, strategi, analyser og forbedringstiltak. Informantene trekker også frem ulike egenskaper og ferdigheter som de tror vil være nødvendige for controllerrollen i fremtiden.

### *Digitale løsninger*

Alle informantene trekker frem teknologi som en viktig driver for controllerrollen i fremtiden. Flere ønsker at digitalisering skal forenkle og automatisere rutineoppgaver og rapportering. Én av controllerne tror fremtidens controllerrolle vil bli mer spisset rundt digitale løsninger og bidrar aktivt innenfor digitalisering i organisasjonen. Følgelig ønsker controllerne å forbedre seg på dette området, slik at ikke organisasjonen blir utdatert og mister markedsandeler.

*Intensjonen er at vi skal ha en større rolle innenfor den digitaliseringen enn vi har hatt før. Så får vi se om vi klarer å ta den rollen. (C1)*

Andre informanter har inntrykk av at mange av rammebetingelsene fortsatt vil være intakt, og at visse lovkrav fremdeles må etterleves. Flere av informantene antar at måten arbeidsoppgavene gjennomføres på etter hvert vil endres. Dette for at controllerne i større grad skal kunne utføre verdiskapende aktiviteter.

*Jeg tror vi får nye verktøy, og at vi kommer til å jobbe mer standardisert. Jeg tror vi kommer til å bruke mer tid på å påvirke resultatet, og skaper da verdi for virksomheten. (C5)*

Informantene har en oppfatning om at teknologi og dataverktøy vil være en viktig del av controllerens arbeidshverdag i fremtiden.

### ***Analyser og forbedringstiltak***

Enkelte informanter har inntrykk av at controllerne vil få flere arbeidsoppgaver knyttet til forbedringstiltak i fremtiden. Flere tror at en del av rutinearbeidet i større grad vil automatiseres, slik at controllerne kan fokusere på analyser og tiltak i fremtiden.

*Vi vil nok også gå bort i fra de manuelle transaksjonene som man har, til mer automatiske transaksjoner, og at man bruker mer av tiden på analyser og tiltak. (C3)*

Flere informanter uttrykker et ønske om at controllerne skal få bedre tid til å gå grundigere inn i problemstillinger som krever det. Ved å bruke mindre tid på finansiell rapportering og kostnadsoppfølging, kan controllerne fokusere på analyser, og å sikre at ledergruppen til enhver tid har best mulig informasjonsgrunnlag til beslutningstaking. Noen av informantene tror også det vil bli flere arbeidsoppgaver knyttet til strategi i fremtiden.

### ***Egenskaper og ferdigheter***

Flere informanter tror det vil stilles økte krav til controllerne, og at controllerne følgelig må tilpasse seg disse, blant annet ved å være mer utfordrende enn tidligere.

*Om jeg skal si en retning rollen går i, så tror det kanskje den kan være enda mer utfordrende, mer fremoverlent og mer proaktiv, enn den er i dag. (C3)*

Flere tror kommunikative evner vil bli avgjørende for å kunne formidle et budskap på en forståelig måte. Andre har oppfatninger om at kompetanse innen databehandling ikke nødvendigvis vil stå sentralt, men at controllerne må ha en strategisk forståelse. Forretningsforståelse og egenskaper knyttet til risikostyring anses også som viktige egenskaper for den fremtidige rollen.

*Forretningsforståelse og risikostyring vil også bli enda viktigere, for når du skal introdusere en endring så må du forstå hvordan det påvirker [...] Du må forstå hvordan realiserer du oppsidene og hvordan reduserer du nedsidene. (C5)*



Flere informanter anser endringsvilje og endringsledelse som viktige egenskaper i fremtiden. Informantene hevder controllerne må være endringsvillige både i forhold til organisasjonsmessige endringer, systemendringer og endringer i den strategiske agendaen.

*Det ene er jo endring i forhold til verktøy du jobber med, men det andre er jo å være med på endringsreisen av den strategiske agendaen til virksomheten. Da vil du også trenge de type egenskapene. (C5)*

Én av de ansatte i controllerstøtten påpeker at controllerne må være tilpasningsdyktige og nysgjerrige for fremtidige endringer.

Informantenes oppfatninger om fremtidens controllerrolle indikerer at digitale løsninger vil ha en fremtredende betydning for rollen. Informantene antar at rutinearbeid og andre oppgaver i større grad vil automatiseres, slik at rollen kan bestå av andre typer arbeidsoppgaver og ansvarsområder enn den har i dag. Følgelig vil særlig kommunikative evner og endringsvilje være egenskaper som blir viktig i tiden fremover. Endringsvilje oppfattes som viktig i den forstand at systemendringer, organisasjonsendringer og endringer i strategien vil ha innvirkning på rollen, og controllerne må følgelig være villig til å møte disse endringene.

## 5.7 Oppsummering av empiriske funn

Oppsummerende trekker vi frem fire hovedfunn fra empirien. Disse vil vi diskutere videre i kapittel 6.

### ***Funn 1: Controllerne må sjonglere flere "hatter" samtidig***

Controllerne i Equinor har en sammensatt og kompleks rolle. De bærer flere "ulike hatter" i løpet av en dag for å kunne fylle de rollene som kreves. Funnene tyder på at controllerne må kunne tilpasse seg flere ulike arbeidsoppgaver, og evne å omstille seg mellom de ulike rollene de skal fylle i løpet av en dag. Følgelig må controllerne kunne tilpasse seg de ulike menneskene og gruppene de samhandler med, samt være i stand til å trekke frem riktig kompetanse til riktig tidspunkt.

### ***Funn 2: “Å være en utfordrer innebærer at man er modig”***

Det er en kombinasjon av flere egenskaper som til enhver tid kreves av controllerne for å kunne etterleve alle rollene på en profesjonell måte. Controllerne har egenskaper og ferdigheter sammenfallende med både den tradisjonelle og moderne controllerrollen. Funnene tyder på at en nødvendig egenskap i controllerens rolle som utfordrer er å være modig. Controllerne må være konfronterende, slik at de tør å ta opp viktige problemstillinger og ikke gir etter under press i situasjoner der medarbeiderne har motstridende interesser.

### ***Funn 3: Controllere i en hybrid kontekst***

Funnene indikerer at den hybride konteksten har bidratt til økte krav. Delprivatiseringen har medført et økt fokus på styring og kontroll i organisasjonen, og derav et økt volum av rapporteringer. Dette bidrar til at de tradisjonelle oppgavene fortsatt er fremtredende. Til tross for økte krav, tyder ikke funnene på at delprivatiseringen har medført en klar endring i rollen. Funnene peker på at controllerne alltid har hatt en kommersiell tankegang på landanleggene, noe som kan ha ført til at endringer i rollen ikke er tydelig.

### ***Funn 4: Å følge med på rolleutviklingen krever endringsvilje***

Funnene indikerer at fremtidens controllere må ha en tilpasningsdyktig rolle, som mestrer å sette seg inn i flere ulike roller til enhver tid. Vi finner at endringer i rollen i liten grad har vært lineær, men heller en dynamisk controller som forflytter seg mellom flere ulike roller. Studien viser at controllerrollen stadig er i utvikling, og at controllerne må kunne tilpasse seg de kontinuerlige endringene i omgivelsene. Følgelig kreves det endringsvilje for å følge med på rolleutviklingen.

## 6. Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil vi analysere våre resultat med tidligere litteraturs framstilling av controllerrollen, sett fra et situasjonsbetinget- og institusjonelt perspektiv. Problemstillingen belyses gjennom analyse og diskusjon av våre empiriske funn. I første del av kapittelet vil vi drøfte de ulike rollene controllerne i Equinor har, og hvordan de må sjonglere disse. Videre diskuteres hvilke egenskaper som til enhver tid kreves av controllerne for å kunne etterleve alle rollene på en profesjonell måte. Deretter vil vi drøfte hvorvidt den hybride konteksten påvirker controllerrollen. Avslutningsvis diskuterer vi hvilke forhold som påvirker informantenes opplevelser av controllerrollen, samt drivere til endringer i rollen. Formålet i dette kapittelet er å få en dypere forståelse for hva som kjennetegner controlleren i petroleumsbransjen, samt kartlegge hvilken rolle de har.

### 6.1 Controllerne må sjonglere flere “hatter” samtidig

Funnene indikerer at controllerne på landanleggene i Equinor har et bredt spekter av arbeidsoppgaver, som går under både den tradisjonelle og moderne rollen. Empirien viser dermed at controllerne har en sammensatt rolle, der de må sjonglere mellom flere forskjellige roller hver dag for å kunne utføre disse arbeidsoppgavene. I dette delkapittelet vil vi drøfte hvilke ulike roller controllerne i Equinor har, og i hvilke sammenhenger de ulike rollene kreves.

Funnene antyder at controllerne arbeider i mindre grad med utforming av rapporter, da disse i stor grad har blitt automatisert. Til tross for dette er de tradisjonelle oppgavene og rollene fortsatt fremtredende, ettersom delprivatiseringen har medført et økt volum av rapporteringer. Samtidig har også nedbemanning ført til at controllerne har ansvaret for noe av rutinearbeidet, som eksempelvis rapportering. Andre viktige oppgaver som inngår i controllerrollen er budsjettering og årlig planlegging. Dette tilsier at controllerne i Equinor også fyller en rolle som fokuserer på overvåking, kontroll og finansiell styring. Dette støtter seg til Malmi et al. (2001) sin undersøkelse, som finner at controllerens arbeidsoppgaver kan betraktes som relativt tradisjonelle. I denne studien svarer 90% av respondentene at de har oppgaver knyttet til både finansiell rapportering og budsjetter, eller annen årlig planlegging (Malmi et al., 2001). Til tross for at dette er en undersøkelse fra 2001, viser studien vår at controlleren fremdeles har disse arbeidsoppgavene. Følgelig kan controllerrollen i Equinor ligne en bean

counter på dette området, som ifølge Vaivio og Kokko (2006) ofte fokuserer på presisjon og detaljert analyse av informasjon. Denne rollen samsvarer også med Lambert og Sponem (2012) sin beskrivelse av en scorekeeper og attention director, som ifølge Simon et al. (1954) relateres til rapportering og kontroll. Controllerne opplever at de er reaktive ved at de bruker mye tid på måneds-, kvartals- og årsrapportering, men samtidig proaktive i arbeidet med prognoser. Ved at rutineoppgaver i større grad blir automatisert, kan controllerne opptre mer proaktivt og fokusere på andre oppgaver, som blant annet analysearbeid. Dette samsvarer med Burns og Baldvinsdottir (2005) sin beskrivelse av en proaktiv controller, som har et bredt spekter av arbeidsoppgaver.

Controllerne forteller at de i hovedsak arbeider med finansielle måltall og informasjon, men de har også et ansvar for å følge opp de operative måltallene. Funnene indikerer at en viktig del av arbeidet er å gjennomføre analyser for organisasjonen, slik at de i større grad er i stand til å sette måltall, etablere forbedringer og se resultatene av forbedringer. Denne delen av arbeidet har likhetstrekk med Nilsson og Olves (2013) sin fremstilling av analytikeren, som overvåker og analyserer regnskapsinformasjon til beslutningstaking. Denne rollen skal analysere og vurdere organisasjonens utvikling på en allsidig måte, basert på all virksomhetsrelevant informasjon (Nilsson og Olve, 2013). Controllerne erfarer at informasjonen hovedsakelig hentes fra regnskapssystemet SAP, og gjennom samhandling med ledergruppen, sektorledere og andre i organisasjonen, samt fra eksterne kilder som blant annet myndighetene.

Controllerne i Equinor opplyser at de bruker mye tid på strategiarbeid i organisasjonen, til forskjell fra Skjelbakken og Størseth (2018) som finner at strategiarbeidet kun utgjør en beskjeden del av controllerrollen. De fleste informantene opplever at controllerne har en sentral rolle i strategiprosesser på landanleggene. Dette samsvarer med controllerens rolle som forretningspartner, der controlleren ifølge Russel et al. (1999) står i spissen for strategisk aktivitet i organisasjonen. Det kan følgelig også trekkes en parallell mellom controllerne i Equinor og Nilsson og Olve (2013) sin beskrivelse av controlleren som en bro mellom strategi og handling. Controllerne i Equinor kan også knyttes til rollen som “finance managers”, som er en av de to hybride controllerrollene som Burns og Baldvinsdottir (2000) fant i sin studie. Finance managers er strategisk oppmerksom og bruker mye tid på å rådgi ledelsen angående strategiske forhold og forretningsrisiko (Burns og Baldvinsdottir, 2005). Controllerne i

Equinor fyller denne rollen i stor grad, ettersom både rådgivning til ledelsen og det strategirelaterte arbeidet oppleves som et viktig del av rollen.

Informantene vektlegger controllerens funksjon som rådgiver for ledelsen på landanleggene. Controllerne skal opptre som støttespillere til enhetene på anleggene, der de skal gi støtte til styring og kontroll. Dette er oppgaver som ifølge Burns et al. (1999) er en viktig del av den moderne controllerrollen. Controllerne påpeker at de bruker mye tid på å rådgi og samarbeide med ledelsen angående organisasjonens finansielle resultater og strategiske retninger. Dette støtter i høy grad funnene fra Siegel og Sorensens (1999) studie, der 41,8% av controllerne anser "intern rådgivning" som en av de fem aktivitetene som tar mesteparten av tiden.

Controllerne i Equinor har en rolle som ligner Järvenpää (2007) sin beskrivelse av en business partner, som er en aktiv rådgiver for ledelsen og deltar i beslutningsprosesser. Ifølge Caglio (2003) leter flere organisasjoner etter controllere som kan bruke erfaringene sine på områder som strategisk beslutningstaking, ettersom arbeidsoppgavene blir mer standardisert. De empiriske funnene indikerer at informantene vurderer beslutningstaking som en viktig del av controllerrollen. Controllerne i Equinor sitter sentralt i ledergruppene på anleggene, og er involvert i beslutningsprosesser og beslutningsmøter på anleggene. I forkant av beslutningsmøtene undersøker controllerne beslutningsforslagene, og i hvilken grad disse underbygger strategien, før de gjennomfører en objektiv vurdering av forslagene.

Controllerrollen i Equinor har følgelig flere likhetstrekk med den moderne controllerrollen, da controlleren tradisjonelt sett har vært lite involvert i beslutningsoppgaver, og hovedsakelig hatt arbeidsoppgaver relatert til scorekeeping (Zoni og Merchant, 2007; Burns og Baldvinsdottir, 2007; Lidvall, 2017).

Empirien antyder at å være en utfordrer er en viktig rolle for controllerne. Controllerne skal ha en utfordrerrolle i ledermøtene de deltar på, der de stiller kritiske spørsmål til ledelsen. Dette kan ligne den andre hybride rollen som Burns og Baldvinsdottir (2000) fant i sin studie, "finance analysts". Denne rollen skal utfordre og bistå operasjonsledere til å fokusere på de finansielle konsekvensene av beslutninger (Burns og Baldvinsdottir, 2005). Dette kan også knyttes til at controllerne identifiserer seg med rollen som coach i Nilsson og Olves (2013) oversikt over controllerens fire roller. Rollen som coach innebærer å være en samarbeidspartner som skal rådføre og utfordre ledelsen, samt være en katalysator for at tiltak iverksettes (Nilsson og Olve, 2013). Vi finner at rollen som coach står sterkt blant

controllerne, da de opptrer som samarbeidspartnere som skal utfordre og rådføre ledelsen. Flere av controllerne kjenner seg også igjen i rollen som pedagog, som ifølge Nilsson og Olve (2013) formidler finansiell informasjon og finansielle konsekvenser på en forståelig måte til alle involverte. Samtidig skal pedagogen utdanne de ansatte i organisasjonen innenfor økonomi (Nilsson og Olve, 2013). Dette kan begrunnes ved at controllerne i Equinor opplever at de har en viktig oppgave i å skape en kommersiell tankegang i alle ledd i organisasjonen. Controllerne bidrar med opplæring av linjelederne og oppgaveansvarlige, der formålet er at ledelsen skal få en økt forståelse for økonomiske forhold i sine enheter.

Studien viser at controllerne i Equinor har en kompleks rolle, der controllerne må sjonglere mellom flere ulike roller i løpet av en dag. Dette kan ha en sammenheng med at regelbasert oppførsel og organisatoriske rutiner utgjør en stabilitet i organisasjonen (Burns og Scapens, 2000). Dette kan medføre at controllerne “henger fast” i den tradisjonelle rollen, ved at innarbeidede rutiner gjør det vanskelig å gjennomføre endringer i organisasjonen. Til tross for børsnoteringen og andre endringer i de institusjonelle omgivelsene, har ikke controllerne nødvendigvis forlatt tidligere rutiner og regler. Resultatene viser at controllerrollen fremdeles har flere elementer av tradisjonelle arbeidsoppgaver. Den hybride konteksten controllerne befinner seg i medfører økt rapportering, som kan knyttes til det tradisjonelle synet på rollen til controlleren. Samtidig finner vi at controllerne er proaktive, har en viktig rolle ved beslutningstaking på anleggene, og står i spissen ved strategiformuleringer. Dette strider med funnene til Burns og Baldvinsdottir (2005), som finner at de tradisjonelle oppgavene ikke lengre er dominerende for rollen. Vi ser at controllerne har flere ulike roller, som inneholder og kombinerer både tradisjonelle og moderne arbeidsoppgaver. Følgelig må controllerne bære flere ulike hatter i løpet av en dag, samt evne å omstille seg mellom de ulike rollene. Funnene viser at det er vanskelig å plassere controlleren i en spesifikk rolle, da de i ulike situasjoner må opptre som en coach, analytiker, pedagog, bean counter, analytiker, forretningspartner, rådgiver, støttespiller eller utfordrer. Vi finner det følgelig hensiktsmessig å studere endringer i controllerrollen som en flytende prosess, da resultatene i mindre grad viser en lineær utvikling av rollen slik litteraturen illustrerer rollen (Burns og Scapens, 2000).

## 6.2 Å være en utfordrer innebærer at man er modig

Resultatene viser at controllerne har et bredt spekter av arbeidsoppgaver og beveger seg dynamisk mellom ulike roller. Disse arbeidsoppgavene krever ulike kompetanser, og

controllerne må følgelig være i stand til å trekke frem riktig kompetanse til riktig tidspunkt. Til tradisjonelle arbeidsoppgaver kreves analytiske egenskaper og nøyaktighet, mens i samhandling med ledergruppen, controllerstøtten og andre i organisasjonen kreves både analytiske og mellommenneskelige egenskaper. Foruten kunnskap om virksomheten, kommunikative evner og samarbeidsvilje, kreves det at controllerne er modig i utfordrerrollen. Vi vil videre trekke frem de egenskapene og ferdighetene som informantene opplever som avgjørende for controllerrollen i petroleumsbransjen.

I empirien finner vi at controllerne skal ha en utfordrerrolle i møte med ledergruppen, der det kreves at controlleren er modig. Funnene viser at informantene opplever at flere i organisasjonen prøver å overstyre controlleren. På anleggene kan det oppstå motstridende interesser, ved at ulike enhetsledere har særegne interesser og må konkurrere om ressurser. Controllerne erfarer at enhetsledere ofte ønsker å få tildelt flere ressurser til sine områder. I slike situasjoner kreves det at controllerne ikke gir etter under press, til tross for uenigheter som oppstår. Å være modig innebærer også at controllerne er konfronterende, slik at de tør å ta opp aktuelle problemstillinger med ledergruppen og kontrollernetteverket om nødvendig.

Nilsson og Olve (2013) anser controllerens evner til å forstå finansiell informasjon som sentralt i controllerens rolle som analytiker. Funnene antyder at informantene vektlegger viktigheten av controllerens evne til å gjennomføre analyser, samt å konkludere hva disse analysene betyr. Dette har likhetstrekk med Nilsson og Olves (2013) beskrivelse av analytikeren, som skal analysere og vurdere organisasjonens utvikling på en allsidig måte. Byrne og Pierce (2007) finner i sin studie om mellomledernes oppfatninger av controllerrollen at ledere ønsker at controlleren skal være strukturerte. Flere av controllerne i vår studie trekker frem viktigheten av at de er strukturerte, da controllerne må etterleve krav og retningslinjer i henhold til lovverket.

Controllerne uttrykker viktigheten av å kommunisere budskap på en lettfattelig måte, slik at ansatte på de ulike nivåene i organisasjonen forstår innholdet. Ifølge Berg (2015) forventes det at controlleren presenterer beslutningsunderlag på en forståelig måte slik at medarbeidere som ikke er økonomer forstår tallene. Kommunikative evner er særlig viktig i controllerens rolle som pedagog og coach. Pedagogen skal påvirke medarbeidernes tanker om økonomiske konsekvenser av deres handlinger, mens coachen skal få medarbeidere i organisasjonen til å

prestere bedre (Nilsson og Olve, 2013). Controllerne erfarer viktigheten av å motivere og engasjere støtteapparatet for å fremme et godt samarbeid. Mangel på kommunikative ferdigheter kan ifølge Colton (2001) medføre at man mislykkes i å skape engasjement rundt beslutninger og den finansielle styringen i organisasjonen. Videre indikerer funnene at controllerne er delaktig i mange nivå i organisasjonen, og har et bredt spekter av samarbeidsaktører på tvers av organisasjonsområder. Følgelig er samarbeidsvilje en sentral ferdighet for controllerrollen. Dette støttes av Nilsson og Olve (2013), som påpeker at controllerrollen innebærer å være en samarbeidspartner, som skal rådføre og utfordre ledelsen.

Funnene indikerer at ferdigheter knyttet til controllerens rolle som forretningspartner er avgjørende for controllerne i Equinor. Informantene uttrykker viktigheten av å ha kommersiell bevissthet og å se organisasjonen i et helhetlig perspektiv. Dette samsvarer i liten grad med Burns og Yazdifar (2001) sin studie, der strategisk tenkning og kommersiell bevissthet ikke alltid er like vesentlig. Våre funn støttes av Goretzki et al. (2013), som hevder det er avgjørende at controlleren forstår de kommersielle og operasjonelle realitetene som ligger bak de finansielle tallene, slik at de kan rådføre ledelsen og bidra i beslutningsprosesser. Begge mellomlederne fremhever viktigheten av å ha tilstrekkelig forretningsforståelse, og ønsker at controllerne skal ha lang fartstid på anleggene for å få bedre kjennskap til prosessene. Dette har likhetstrekk med Burns og Pierce (2007) sine funn om at lederne verdsetter kommersiell bevissthet blant controllerne.

### 6.3 Controllere i en hybrid kontekst

I empirien kommer det frem at controllerens rolle påvirkes av institusjonelle logikker. Controllerne i Equinor må balansere flere konkurrerende logikker i den hybride konteksten de befinner seg i. Flere av controllerne opplever at de møter ulike krav i sin arbeidshverdag, og at disse kan virke motstridende. I dette delkapittelet vil vi diskutere hvordan disse kravene påvirker rollen, samt hvordan controlleren opplever navneskiftet.

Ifølge Pache og Santos (2013) kan hybride organisasjoners søken etter å overholde ulike normer og forventninger medføre utfordringer. Informantene opplever at ulike krav til tider kan komme i konflikt med hverandre. Ut fra funnene finner vi at det stilles krav til controllerne om å alltid drive anleggene etter første prioritet om sikker drift. Samtidig stilles



det krav til controllerne om å følge den kommersielle logikken, som innebærer at de må drive anleggene så kostnadseffektiv som mulig. Dette funnet har sterke likhetstrekk med Braccis (2018) beskrivelse av organisasjoner med en hybrid struktur, der kombinasjoner av interne og eksterne offentlige og private krav kan være motstridende. Controllerne forteller at de følgelig må finne en balansegang, slik at de følger prioriteringene som selskapet har til enhver tid.

Funnene tyder på at ledelsen har ambisjoner knyttet til miljøfokus i organisasjonen. Organisasjonen har nylig vært gjennom et navneskifte for å understøtte strategien om sikker drift, høy verdiskapning og lave utslipp. Informantene har delte meninger om hvorvidt navneskiftet har endret fokuset i organisasjonen, men ingen av controllerne opplever at dette har endret ansvarsområdet og arbeidsoppgavene deres. Dette kan tyde på at ledelsen ikke har stilt klare krav til controllerne i tråd med navneskiftet, ettersom informantene ikke føler dette har medført endringer i rollen. Følgelig oppstår det en situasjon der controllerne fortsetter å gjøre arbeidsoppgavene sine som tidligere, samtidig som organisasjonen kommuniserer utad at de har foretatt endringer i tråd med omgivelsenes forventninger. Dette sammenfaller med Meyer og Rowans (1997) hypotese om at organisasjoner adopterer moderne konsepter for å tilpasser seg institusjonelle omgivelser, til tross for at de ikke påvirker aktivitetene som gjennomføres internt. Følgelig har det oppstått en dekobling, da det kan tyde på at organisasjonen har vært gjennom et navneskifte for å oppnå legitimitet, uten at de setter klare føringer for hva som skal til for å innfri forventningene.

Funnene indikerer at det stilles flere krav til controllerne som følge av delprivatiseringen. Equinor er en hybrid organisasjon, som har flere private og offentlige interessenter som stiller krav til, og har forventninger til organisasjonen og controllerne. Dette sammenfaller med Friedland og Alford's (1991) forutsigelser om at forskjellige interessentgrupper stiller ulike krav til organisasjonens prosedyrer, samt det Thornton et al. (2012) skriver om at man innenfor ulike sektorer kan identifisere ulike institusjonelle logikker. Funnene tyder på at børsnoteringen medførte økte forventninger fra markedet, blant annet gjennom økt fokus på kontroll og styring i organisasjonen. Informantene uttrykker at det ble et økt fokus på å etterleve forventninger til markedet som følge av delprivatiseringen. Til tross for dette tolker vi at hybriditeten ikke har en betydelig påvirkning på rollen. Dette kan komme av at informantene erfarer at de alltid har hatt en kommersiell tankegang på landanleggene.

Funnene indikerer at det heller ikke kreves andre egenskaper og ferdigheter som følge av børsnoteringen, samt at ansvarsområdene forblir de samme.

#### 6.4 Å følge med på rolleutviklingen krever endringsvilje

Informantene opplever teknologiske fremskritt, usikkerhet i omgivelsene og endringer i organisasjonsstruktur som viktige drivere for controllerrollen. Fremtidens controllere må derfor ha en tilpasningsdyktig og nysgjerrig rolle, som mestrer å tilpasse seg ulike roller ut fra hvilken situasjon de befinner seg i. For å håndtere de raskt skiftende omgivelsene og for å følge med på rolleutviklingen, kreves det at controllerne er endringsvillige. Funnene indikerer også at det kan oppstå løse koblinger som et resultat av gjentatte endringer i organisasjonsstrukturen. Vi vil videre beskrive hvordan controllerrollen påvirkes av interne og eksterne drivere som trekker rollen i ulike retninger, samt hvilke utfordringer og muligheter dette bringer med seg.

Ny teknologi har ifølge Berg (2015) vært den viktigste driveren bak controllerens endrede rolle. Empirien antyder at informantene opplever teknologi og digitalisering som sentrale drivere bak ansvarsområdene og arbeidsoppgavene til controllerne. Det er stor enighet blant controllerne om at digitalisering bidrar til redusert manuell rapportering, noe som skaper mer tid til proaktivt arbeid. Dette støttes av Byrne og Pierce (2007), som hevder at automatisering av transaksjonsprosesser frigjør controllerne fra tradisjonelle arbeidsoppgaver, og gir mer tid til nye arbeidsoppgaver. Den raske tilgangen på informasjon kan også medføre utfordringer for controllerne i Equinor. Dette påpekes av én av mellomlederne, som erfarer at det kan være vanskelig for controllerne å sortere ut formålstjenlig data. Ifølge Quattrone (2016) kan digitalisering øke muligheten for å synliggjøre organisasjonens handlinger. Samtidig kan digitalisering medføre økt usikkerhet, ved at man mister forståelsen for regnskapstallene, og dermed tar dårligere beslutninger. Andre utfordringer kan relateres til IT-verktøyene som benyttes. Flere av informantene erfarer at det er krevende med nye verktøy. Controllerne opplever at flere av disse har en høy brukerterskel og at det er vanskelig å sette av tid til å henge med i kompetanseutviklingen. Samtidig har de en positiv innstilling til endringene, da de tror at dette vil gjøre arbeidsoppgavene lettere. Flere controllere tror det vil bli viktig at controllerne bidrar aktivt innenfor digitalisering i organisasjonen, slik at ikke organisasjonen blir utdatert og mister markedsandeler. Dette støttes av Calantone et al. (2003), som hevder at organisasjoner må holde tritt med teknologiske fremskritt, da dette kan redusere usikkerheten

i omgivelser med høy markedsturbulens. Funnene tyder på at innføring av ny teknologi også påvirker de eksisterende rutinene i organisasjonen. Til tross for at organisasjonen er tidlig ute med å implementere nye verktøy, viser funnene at controllerne ikke evner å endre seg like raskt som teknologien gjør. Dette stemmer overens med Lindvall (2017) sin teori om at mennesker og organisasjoner ikke utvikles i samme tempo som teknologien.

Flere studier hevder at desentralisering er en driver som endrer controllerrollen (Burns og Vaivio, 2001; Järvenpää, 2007). Funnene i studien vår indikerer at controllerne har vært gjennom flere organisatoriske endringer. Controllerne er organisert sentralt, men opptrer og agerer desentralisert. Nilsson og Olve (2013) hevder organisasjoner som befinner seg i omgivelser som preges av høy usikkerhet bør desentralisere beslutningstaking slik at beslutninger kan tas raskere. Controllerne er ikke distansert fra resten av organisasjonen, slik den tradisjonelle controlleren ofte er (Burns og Baldvinsdottir 2007). Funnene viser at ettersom controllerne opptrer desentralisert, er de involvert i det meste som foregår på anleggene. Controllerne er tilstede på alle arenaer og deltar i beslutningsmøter på landanleggene. Dette kan ifølge Nilsson og Olve (2013) bidra til at organisasjonen er fleksibel og tilpasningsdyktig i forhold til omgivelsene sine. Controllernes involverte rolle kan også bidra til økt forretningsforståelse, som gir bedre grunnlag for økonomisk rådgivning overfor ledergruppene på anleggene. Funnene indikerer at det konkurransepregede markedet organisasjonen opererer i har bidratt til at controllerne må opptre proaktivt. Ved å være oppdatert på endringer i omgivelsene og på hva som kan påvirke organisasjonenes konkurransevne, kan controllerne ifølge Calantone et al. (2003) bidra til å redusere usikkerheten i omgivelser med høy markedsturbulens.

Funnene viser at ledelsen har valgt å gjennomføre flere endringer i organisasjonsstrukturen. Dette kan tyde på at ledelsen ikke har vært klar over disse endringene påvirker effektiviteten, samt hvilke andre utfordringer som følger med en slik endring. Følgelig gir dette støtte til Meyer og Rowan (1977) sin hypotese om mulige konflikter mellom effektivitet og legitimitet. Controllerne har vært gjennom flere organisatoriske endringer, noe som kan føre til at endringene ledelsen innfører mister troverdighet hos controllerne, skaper uklarhet og reduserer legitimitet. Resultatene indikerer at det forekommer løse koblinger som et resultat av endringene i organisasjonsstrukturen. Årsaker til dette kan være at formålet med endringene ikke har blitt kommunisert godt nok av ledelsen, ettersom det var en utbredt

oppfatning at endringsprosessene ikke har vært hensiktsmessige. Samtidig har ikke informantenes tanker og innspill i prosessene alltid blitt hensyntatt, noe som kan gjøre det vanskelig å skape engasjement og legitimitet blant informantene. Dette kan tyde på at det ikke har vært en god dialog mellom ledelsen og kontrollernettverket i forkant av endringsprosessene, da god intern kommunikasjon ifølge Kotter (2012) kan bidra til å redusere motstand fra de ansatte, og skape legitimitet blant deltakerne. Resultatene viser også at informantene finner slike endringer krevende. Dette kan knyttes til Nelson og Winters (1982) forskning, som beskriver at godt innarbeidede rutiner i grupper og individers daglige gjøremål kan føre til motstand fra gruppen, samt Scott (2004) sine antakelser om at institusjoner ofte er preget av treghet.

## 7. Avslutning

Avslutningsvis vil vi sammenstille våre resultater og svare på problemstillingen som vi presenterte innledningsvis. Videre trekker vi frem praktiske og teoretiske implikasjoner, før vi presenterer forslag til videre forskning. Formålet med vår studie er å få en bedre innsikt i controllerens rolle i petroleumsbransjen, og besvare følgende problemstilling: *“Hvordan oppleves rollen til controlleren i petroleumsbransjen?”*.

I empirien oppsummerer vi fire hovedfunn som har stått sentralt i analysen. Funnene viser at controllerne sjonglerer mellom flere roller, og bærer flere ulike hatter i løpet av en dag for å fylle disse rollene. Funnene indikerer en dynamisk forflytning mellom flere ulike roller, og det blir følgelig vanskelig å definere én type rolle for controllerne i petroleumsbransjen. Controllerne har både tradisjonelle og moderne roller, der de viktigste rollene er å være en utfordrer og støttespiller i samhandling med ledergruppen på anleggene. Tradisjonelle arbeidsoppgaver som rapportering, planlegging og budsjettering står fremdeles sentralt, samtidig som controllerne har fått tildelt flere nye arbeidsoppgaver tilhørende den moderne rollen. For at controllerne skal kunne etterleve alle rollene på en profesjonell måte, er det avgjørende at de er i stand til å trekke frem riktig kompetanse til riktig tidspunkt. Resultatene viser et mangfold av egenskaper og ferdigheter som kreves av controllerne i Equinor. Informantene opplever at det trengs controllere som er modige i møte med ledergruppen, og som ikke gir etter under press i situasjoner der medarbeiderne har motstridende interesser.

Resultatene antyder at Equinor søker etter å overholde normer og forventninger fra omgivelsene. Til tross for at organisasjonen adopterer og institusjonaliserer ulike konsept for å skaffe legitimitet, opplever informantene at ledelsen ikke har satt klare føringer til controllerne for hva som skal til for å innfri forventningene. Controllerne møter flere ulike krav i sin arbeidshverdag, og det er følgelig avgjørende at controllerne evner å balansere de ulike kravene som stilles, slik at de følger prioriteringene som organisasjonen har til enhver tid. Videre indikerer resultatene at den hybride konteksten ikke har medført en tydelig endring i rollen. Dette kan ha en sammenheng med at informantene erfarer at de alltid har hatt en kommersiell tankegang på landanleggene, noe som kan ha ført til at endringer i rollen ikke er tydelig.

Controllerne i Equinor må sjonglere arbeidsoppgaver og ansvarsområder som går på kryss og tvers av både tradisjonelle og moderne roller. Dette kan skyldes interne og eksterne drivere som trekker rollen i ulike retninger. Drivere i konteksten som organisasjonen befinner seg i danner nye prosesser og mekanismer, som gjør at det stilles nye krav til controllerne. Det konkurransepregede markedet organisasjonen befinner seg i medfører usikkerhet for anleggene, noe som gjør at strategiarbeidet oppleves mer krevende, samt at controllerne i større grad må opptre proaktivt. Resultatene tyder på at endringsprosesser i organisasjonsstrukturen og bruk av nye teknologiske verktøy ofte oppleves som krevende og lite hensiktsmessig for flere av informantene. Årsaker til dette kan være tidsbegrensninger og mangel på kommunikasjon med ledelsen, samt at godt innarbeidede rutiner blant controllerne har medført treghet. Som et resultat av de kontinuerlige endringene i omgivelsene og for å følge med på rolleutviklingen i fremtiden, kreves det derfor at controllerne er endringsvillige.

## 7.1 Implikasjoner og forslag til videre forskning

I vår studie har vi et utvalg på fem kontrollere, to mellomledere og tre informanter fra controllerstøtten. Ved å ha flere synspunkt fra informanter med god kjennskap til rollen, fikk vi et helhetlig perspektiv på controllerrollen. Studien har fremskaffet ny kunnskap som kan overføres til kontrollere i andre organisasjoner og kontekster. Følgelig gir studien vår noen teoretiske og praktiske implikasjoner for petroleumsbransjen, og for videre forskning.

### 7.1.1 Praktiske implikasjoner

Tidligere studier har fokusert på å dekke den lineære utviklingen av controllerrollen. Våre funn indikerer at det ikke har vært en lineær endring i rollen, men heller at kontrollere sjonglerer mellom tradisjonelle og moderne roller på daglig basis. Følgelig stiller vi oss kritisk til at det har controllerne har gått over i en “ny” rolle. Videre viser våre resultater at controllerne må tilpasse seg ulike aktører og situasjoner, samt at drivere i konteksten organisasjonen befinner seg i gjør at det stilles nye krav til controllerne. For å håndtere de interne og eksterne driverne må controllerne være endringsvillige, samt modige i møte med ledelsen. Det vil følgelig være viktig for organisasjoner i rekrutteringsprosesser å fokusere på personer som har et bredt spekter av egenskaper og ferdigheter, slik at de evner å fylle alle rollene som kreves av en controller, samt håndterer alle krav som stilles.

Videre viser resultatene noen implikasjoner for Equinor. Dersom ledelsen skal gjennomføre flere endringer i fremtiden som berører controllerne og deres rolle, vil det være viktig at de har en god dialog i forkant av endringsprosessene, der de kommuniserer tydelig hva hensikten bak disse er. Dette kan redusere uenigheter og bidra til økt forståelse for endringene, noe som kan skape engasjement og anerkjennelse blant controllerne og controllerstøtten.

Funnene antyder at controllerne finner det krevende å sette seg ordentlig inn i alle roller og arbeidsoppgaver som kreves grunnet mangel på tid. Samtidig er det tidkrevende å forholde seg til alle IT-systemene og verktøyene som implementeres. I tiden fremover kan det dermed være viktig at organisasjonen finner gode løsninger i implementeringsprosesser, da det sannsynligvis vil komme flere system og dataverktøy som organisasjonen ønsker å implementere. Dette kan bidra til at controllerne får frigjort dyrebar tid, som kan gi rom for nye typer arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Dette kan også bidra til at controllerne kan fokusere mer på krevende problemstillinger.

### 7.1.2 Teoretiske implikasjoner

Funnene i denne studien underbygger flere teoretiske implikasjoner. Resultatene i studien viser at controllerrollen i petroleumsbransjen ikke har hatt en lineær utvikling. Følgelig støtter ikke studien vår opp under litteraturens påståtte utvikling av controllerrollen fra en tradisjonell rolle mot en mer moderne rolle (Nilsson og Olve, 2013; Burns og Baldvinsdottir; 2007 Berg, 2015; Lindvall, 2017). Våre funn indikerer at controllerne sjonglerer mellom ulike roller daglig, og dermed må være klar over hvilke "hatter" de har på seg til enhver tid. Dette kan gjøre det vanskelig å definere en bestemt rolle for controlleren i petroleumsbransjen. Resultatene indikerer at controllerens tradisjonelle roller ikke har blitt forlatt til fordel for nye roller. Praksisen i petroleumsbransjen stemmer følgelig overens med Burns og Baldvinsdottirs (2005) sin teori om at de tradisjonelle oppgavene fremdeles utføres, men at de ikke lengre fremstår som dominerende for rollen.

Våre funn indikerer at teknologi har stor betydning for controllerens arbeidsoppgaver. Studien viser at nye systemer og IT-verktøy kan ha begrenset effekt dersom controllerne ikke evner å implementere disse tilstrekkelig. Dette underbygger Lindvall (2017) sine antakelser om at organisasjonen og individer kan henge igjen i et eldre tankesett og ikke endre seg like raskt som teknologien, slik at moderne teknologi ikke blir utnyttet til det fulle. Dette stemmer

overens med Scott (2004) sine antakelser om at institusjoner ofte er preget av treghet, samt Nelson og Winters (1982) forskning som hevder at godt innarbeidede rutiner i grupper og individers daglige gjøremål kan føre til motstand fra gruppen. Videre finner vi at Equinor adopterer og institusjonaliserer ulike konsept for å skaffe legitimitet, uten at ledelsen har satt klare føringer for hva som skal til for å innfri forventningene. Dette sammenfaller med Meyer og Rowan (1977) sin hypotese, der konsepter som introduseres i organisasjoner for å øke legitimiteten blir dekket fra den daglige aktivitet i organisasjonen.

### 7.1.3 Forslag til videre forskning

Vi har gjort noen interessante funn i Equinor og innenfor den hybride konteksten som controllerne befinner seg i. Vi finner at delprivatiseringen har bidratt til økte krav, men at den hybride konteksten ikke har hatt en betydelig påvirkning på controllerrollen. Likevel vil det være interessant å gjennomføre en kvantitativ studie om controlleren i andre hybride organisasjoner, for å skaffe et bedre bilde på oppfatninger av controlleren i en hybridisert kontekst. Ved å foreta en lignende studie senere, kan det trolig være mulig å se en eventuell utvikling og endring i rollen over tid, samt frembringe mer data på hvilke drivere som påvirker rollen. Andre studier kan også undersøke hvordan controllerne påvirkes av krav fra ulike interessenter, samt hvordan de håndterer eventuelle motstridende logikker og konflikter. Videre forskning kan også undersøke hvorvidt controlleren selv er en katalysator for endringer i controllerrollen.

Videre forskning kan undersøke viktigheten av at controlleren er modig og endringsvillig, samt om det er andre egenskaper som kreves for å kunne sjonglere flere "hatter" samtidig. Det trengs også flere studier som undersøker den dynamiske forflytningen mellom rollene. En annen innfallsvinkel kan være å kartlegge hvorvidt controllerne har oversikt over de forskjellige rollene som skal fylles, samt hvorvidt de evner å fylle rollene på en profesjonell måte. Fremtidige studier kan også undersøke i hvilken grad controllerens utdanning og bakgrunn har betydning for rollen, samt hvorvidt organisasjoner ønsker spesialiserte funksjoner til controllerens arbeidsoppgaver i fremtiden.



## Litteraturliste

- Adams, J., Raeside, R. og Khan, H. T. A. (2014) *Research Methods for Business and Social Science Students*, 2.utg. New Delhi: Sage Publications Pvt. Ltd.
- Baldvinsdottir, G., Burns, J., Nørreklit, H. og Scapens, R.W., (2009) The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22 (6), s. 858-882.
- Berg, T. (2015) Controllere - En rolle i endring? *Praktisk økonomi & finans*, 31 (02), s. 170-181.
- Binder, A. (2007) *For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics*. *Theory and Society* (36), s. 547-571.
- Bjørnenak, T. (2010) Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 - eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år, *Magma*, 13(4), s. 49-54.
- Bracci, E. (2016) Accounting of Hybrid Organizations. I: Farazmand A. (red) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer, Cham.
- Burns, J. og Baldvinsdottir, G. (2005) An Institutional Perspective of Accountants' New Roles – The Interplay of Contradictions and Praxis, *European Accounting Review*, 14(4), s.725-757.
- Burns, J. og Baldvinsdottir, G. (2007) The Changing Role of Management Accountants, i Hopper, T., Northcott, D. og Scapens, R. W. (red.), *Issues in Management Accounting*. 3. utg. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Burns, J., Ezzamel, M. og Scapens, R. (1999) Management accounting change in the UK, *MANAGEMENT ACCOUNTING-LONDON-*, 77, s. 28-32.

- Burns, J. og Scapens, R. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, 11(1), s. 3-25.
- Burns, J. og Vaivio, J. (2001) Management accounting change, *Management Accounting Research*, 12(4), s. 389-402.
- Burns, J. og Yazdifar, H. (2001) Tricks or treats, *Financial Management*, 33, s. 35.
- Bruns, W. J. og Waterhouse, J. H. (1975) Budgetary control and organization structure, *Journal of Accounting Research*, s. 177-203.
- Brunsson, N. (1993) The necessary hypocrisy, *The International Executive*, Vol. 35(1), s. 1-9.  
[doi.org/10.1002/tie.5060350102](https://doi.org/10.1002/tie.5060350102)
- Byrne, S. og Pierce, B. (2007) Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants, *European Accounting Review*, 16 (3), s. 469-498.
- Caglio, A. (2003) Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridization?, *European Accounting Review*, 12(1), s. 123-153.
- Caicedo, M.H., Mårtensson, M., Hallström, K.T., (2018) The development of the management accountant's role revisited: An example from the Swedish Social Insurance Agency. *Financial Acc & Man*, 34, s. 240–251.
- Calantone, R., Garcia, R. og Dröge, C. (2003) The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20 (2), s. 90-103.
- Chapman, C. S. (1997) Reflections on a contingent view of accounting, *Accounting, organizations and society*, 22 (2), s. 189-205.

- 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), s. 127-168.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P., og Røvik, K. (2007) *Organization Theory for the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*. London: Routledge.
- Colton (2001): The Changing Role of the Controller, *Journal of Cost Management*, 5(10).
- Cooper, P. og Dart, E. (2009) Change in the management accountant's role: drivers and diversity, *University of Bath, School of Management, Bath*.
- Crilly, D., Zollo, M. og Hansen M. T. (2012) Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), s.1429-1448.
- De Loo, I., Verstegen, B., og Swagerman, D. (2011) Understanding the Roles of Management Accountants. *European Business Review*, Vol. 23 (3), s. 287-313.
- Defourny, J., Hulgård L. og Pestoff V. (2014) *Social enterprise and the third sector*. New York: Routledge.
- DiMaggio, P. J. og Powell, W. (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism in organizational fields, *American Sociological Review*, 48(2), s.147-160.
- Drury, C. (2004) *Management and Cost Accounting*, (6. utg), London: Thomson Learning.
- Epaminondas, K. (2013) *Management Accounting Change: A hybrid institutional and managerial perspective*. The case of the Greek Higher Education Institutions. Doctoral thesis, Durham University.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., og Woll, K. (2014) *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Equinor (2019) *Kalundborg raffineri*. Tilgjengelig fra: <https://www.equinor.com/no/what-we-do/terminals-and-refineries/kalundborg.html> (Hentet: 06. april 2019).

Equinor (2019) *Kårstø prosessanlegg*. Tilgjengelig fra: <https://www.equinor.com/no/what-we-do/terminals-and-refineries/kaarstoe.html> (Hentet: 18. mars 2019).

Equinor (2019) *Melkøya*. Tilgjengelig fra: <https://www.equinor.com/no/what-we-do/natural-gas/melkoya.html> (Hentet 06. april 2019).

Equinor (2019) *Equinor Mongstad*. Tilgjengelig fra: <https://www.equinor.com/no/what-we-do/terminals-and-refineries/mongstad.html> (Hentet: 20. januar 2019).

Equinor (2019) *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://www.equinor.com/no/about-us.html> (Hentet: 18.mars 2019).

Equinor (2019) *Organisasjon*. Tilgjengelig fra: <https://www.equinor.com/no/about-us/organisation.html.html> (Hentet 23. mars 2019).

Equinor (2019) *Tjeldbergodden Industrieanlegg*. Tilgjengelig fra: <https://www.equinor.com/no/what-we-do/terminals-and-refineries/tjeldbergodden.html> (Hentet 6. april 2019).

Ezzamel, M., Lilley, S. og Willmott, H. (1997) Accounting for management and managing accounting: reflections on recent changes in the UK, *Journal of Management Studies*, 34 (3), s. 439-463.

Feeney, O. (2007) *Management Perspectives on the Role of the Management Accountant as an Information Provider*. Masteravhandling. Dublin City University Business School.

Friedland, R. & Alford, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. I Powell, P.J. & DiMaggio, W.W, *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, s. 232-263.

- Friedman, A. L. og Lyne, S. R. (2001) The Beancounter Stereotype: Towards a General Model of Stereotype Generation. *Critical Perspectives on Accounting*, 12, s. 423–451.
- Friman, M. A. (2016) *Controllernas nya roll: en studie av den norska controllerns förändrade roll*. Masteroppgave. NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.
- Goretzki, L., Strauss, E., og Weber, J. (2013) An Institutional Perspective on the Changes in Management Accountants' Professional Role. *Management Accounting Research*, 24, s. 41-63.
- Granlund, M. og Lukka, K. (1997) From bean-counters to change agents: the Finnish management accounting culture in transition, *LTA*, Vol. 3, s. 97.
- Granlund, M. og Lukka, K. (1998) Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context, *Management Accounting Research*, Vol. 9 (2), s. 185-211.
- Granlund, M. og Mouritsen, J. (2003) Introduction: Problematizing the relationship between management control and information technology, *European Accounting Review*, Vol. 12 (1), s. 77-83. doi.org/10.1080/0963818031000087925.
- Granlund, M. og Taipaleenmaki, J. (2005) Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, Vol. 16 (1), s. 21–57.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. og Suddaby, R. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*, Sage.
- Hopper, T. M. (1980) Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5 (4), s. 401-411.

- Hopwood, A.G. (1990) Accounting and Organisation Change, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(1), s. 7-17.
- Jablonsky, F. S., Keating, P. J. og Heian, J. B. (1993) *Business Advocate or Corporate Policeman*, New York: Financial Research Foundation.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlag.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, J. (2016). *Forskere: Delprivatisering av statkraft er en god idé*. Tilgjengelig fra: <https://www.dagensperspektiv.no/2016/forskere-delprivatisering-av-statkraft-er-en-god-ide> (Hentet: 24. januar 2019).
- Jakobsen, T. B. (2004) *Legitimitetens logik; Institusjonelle dilemmaer i det sociale klagesystem*. København: Sociologisk institut, Københavns universitet.
- Jay, J. (2013) Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations, *Academy of Management Journal*, 56 (1), s. 137-159.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, H. T. og Kaplan, R. S. (1987) *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Järvenpää, M. (2007) Making business partners: a case study on how management accounting culture was changed, *European Accounting Review*, 16 (1), s. 99-142.
- Kariyawasam, U. (2009) Changing role of the management accountant, *Achievers CIMA Graduation Ceremony*, Sri Lanka, s. 1-13.

- Karlsson, B., Hersinger, A. og Kurkkio, M. (2019) Hybrid accountants in the age of the business partner: exploring institutional drivers in a mining company, *Journal of Management Control*, Springer Berlin Heidelberg, s. 1-27.
- Kotter, J. (2012) *Leading change*, (1. utg). United States: Harvard Business Publishing.
- Kristiansen, P. (2017) *Controllerens rolle i offentlig sektor: En casestudie av Økonomitjenesten i Trondheim kommune*. Masteroppgave. NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*, (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Lambert, C. og Sponem, S. (2012) Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case-study Perspective, *European Accounting Review*, Vol. 21(3), s. 565-589. DOI: 10.1080/09638180.2011.629415.
- Lang, T. (2018) Institutional Theory, New, i Ritzer, G. (red.) *Wiley Blackwell Encyclopedia of Sociology*. 2 utg. Germany: Wiley Blackwell.
- Lindvall, J. (2009) *Controllerns nya roll*. 2. utg. Sverige: Norstedts Akademiska Förlag.
- Lindvall, J. (2017) *Controllerns nya roll: om verksamhetsstyrning i informationsrik miljö*. 2. utg. Lund: Studentlitteratur.
- Ma, Y. og Tayles, M. (2009) On the emergence of strategic management accounting: An institutional perspective, *Accounting and Business Research*, 39(5), s. 473-495.
- Malmi, T., Seppala, T. og Rantanen, M. (2001) The Practice of Management Accounting in Finland-A Change?, *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, s. 480-501.

- Mouritsen, J. (1996). Five aspects of accounting departments' work. *Management Accounting Research*. 7(3), s. 283-303.
- Nilsen, R. C. og Sagbakk, J. M. (2018) *Controllerens rolle i norske helseforetak: en landsdekkende kartleggingsundersøkelse*. Masteroppgave. NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.
- Nilsson, F. og Olve, N.-G. (2013) *Controllerhandboken*. 10. utg. Stockholm: Liber.
- Norsk Industri (2019) *Om petroleum/landanlegg*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.norskindustri.no/bransjer/petroleumlandanlegg/om-petroleumlandanlegg/>  
(Hentet 06.april 2019).
- Norsk Petroleum (2019) *Eksport av olje og gass*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.norskpetroleum.no/produksjon-og-eksport/eksport-av-olje-og-gass/>  
(Hentet: 24. januar 2019).
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Otley, D. T. (1980) The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5(4), s. 413-428. doi:  
10.1016/0361-3682(80)90040- 9.
- Pache, A.-C. og Santos, F. (2013) Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, Vol. 56 (4), s. 972-1001.
- Pierce, B., og O'Dea, T. (2003) Management Accounting Information and the Needs of Managers: Perceptions of Managers and Accountants Compared. *The British Accounting Review*, 35, 257-290.



- Pietrzak, Z. og Wnuk-Pel, T. (2015) The roles and qualities of management accountants in organizations – evidence from the field. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, s. 281-285.
- Quattrone, P. (2016) Management accounting goes digital: Will the move make it wiser?, *Management Accounting Research*, 31(1), s. 118-122.
- Riedijk, F., Tillema, S. and Moen, E. (2002), “De ontwikkeling van de controller in Nederland”, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 76, 7/8, s. 337-47.
- Roslender, R. (1996) Relevance lost and found: critical perspectives on the promise of management accounting. *Critical Perspectives on Accounting*. Vol. 7 (5), s. 533-561.
- Rouwelaar, J. A. (2007) Theoretical review and framework: The roles of controllers. *NRG working paper series*. Amsterdam: Nyenrode Business University.
- Russell, K., Siegel, G. og Kulesza, C. (1999) Counting more, counting less, *Strategic Finance*, 81(3), s. 38-44.
- Ryggvik, H., Smith-Solbakken, M. og Tollaksen, T. G. (2019) Equinor. I store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/Equinor> (Hentet 6. april 2019).
- Sathe, V. (1982) *Controller involvement in management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016) *Research Methods for Business Student*, 7. utg. Harlow: Pearson.
- Scapens, W. R. og Bromwich, M. (2001) Management Accounting Research: The First Decade, *Management Accounting Research*, 12(2), s. 245-254.
- Schäffer, U. og Weber, J. (2016) Digitalization will radically change controlling as we know it. *WHU Controlling & Management Review*, 60, s. 34-40.

- Scott, W. R. (2004) Institutional Theory, i Ritzer, G. (red.) *Encyclopedia of Social Theory*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P., og Caronna, C. (2000) *Institutional Change and Health Care Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Shields, D. M. (1997) Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s, *Journal of Management Accounting Research* 9.
- Siegel, G. og Sorensen, J. E. (1999) *Counting More, Counting Less, The 1999 Practice Analysis of Management Accounting*, Montvale, NJ: Institute of Management Accountants.
- Simon, H. A., Guetzkow, H., Kozmetsky, G. og Tyndall, G. (1954) *Centralization vs. decentralization in organizing the controller's department: A research study and report*. New York: Controllershship Forum.
- Skjelbakken, H. M. og Størseth, B. G. (2018) *Controlleres rolle i helseforetak: en casestudie ved et norsk helseforetak*. Masteroppgave. NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.
- Thornton, P.H., og Ocasio, W. (2008) Institutional logics. I: Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. og Suddaby R. (Red). *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*. New York: Sage Publications, s. 99-129.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., og Lounsbury, M. (2012) *The institutional logics perspective: A new approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Tjora, A. H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Tjørve, C. og Bekkelund, E. (2012) *Controllerens rolle og bruk av styringsverktøy: en studie av hvordan controllerens rolle i organisasjonen og bruk av forskjellige styringsverktøy bidrar til å skape verdi*. Masteroppgave. Norges Handelshøyskole.
- Vaivio, J. og Kokko, T. (2006) Counting big: Re-examining the concept of the bean counter controller, *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 10(1), s. 49-74.
- Westphal, D. J. og Zajac J. E. (2001) Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs, *Administrative Science Quarterly*, 46(2), s. 202-228.
- Zainuddina, Z. N. og Sulaiman, S. (2016) Challenges Faced by Management Accountants in The 21st Century. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 37, s. 466 – 470.  
doi:10.1016/S2212-5671(16)30153-8
- Zoni, L. og Merchant, K. A. (2007) Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(1), s. 29-43.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

#### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

*“Controllerrollen ved Equinor Norge”*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge opplevelser av controllerrollen i petroleumsbransjen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Bakgrunn og formål**

Vi er to masterstudenter ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Dette er vårt siste semester, og vi skriver en avsluttende masteroppgave innenfor hovedprofilen økonomistyring. Temaet for oppgaven er opplevelser av controllerrollen i petroleumsbransjen, og er en studie om controllerrollen ved Equinor Norge. Formålet med studien er å kartlegge controllerens rolle og hvilke faktorer som spiller inn på endringer i denne rollen, samt hvordan controllerrollen har utviklet seg de siste årene.

Utvelgelse av informanter blir gjort av kontaktperson ved casebedriften.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i studien innebærer å stille opp på et intervju som vil vare i omtrent en time. Spørsmålene vil omhandle hvordan controllerrollens nåsituasjon i petroleumsbransjen er og hvordan den eventuelt har forandret seg med årene. Vi vil fokusere på arbeidsoppgaver, ferdigheter og egenskaper og hvordan deres rolle eventuelt berører ulike mellomledere. Vi er også interessert i å høre deres oppfatninger om hvordan controllerrollen vil utvikle seg i fremtiden. Data registreres ved hjelp av lydopptak og suppleres med våre egne notater.

Dersom informanten føler seg ukomfortabel under intervjuet, har informanten rett til å ikke svare på spørsmål eller avslutte intervjuet.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun prosjektgruppen og våre to veiledere som vil ha tilgang til opplysningene. Lydopptaket vil ikke lagres sammen med personinformasjon. Det vil ikke bli samlet inn direkte personopplysninger som kan brukes til identifikasjon. Informantene vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon av masteroppgaven. Tiltakene gjøres for å ivareta konfidensialitet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 24. mai 2019. Transkribering av lydopptaket uten personopplysninger vil bli videresendt til våre veiledere med det formål å kunne brukes til videre forskning. Selve lydopptaket vil bli slettet.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller 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.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke deg som deltaker i studie. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger om deg bli slettet. Det vil ikke ha noen negativ konsekvens dersom du ikke velger å delta eller senere velger å trekke deg.

Har du ytterligere spørsmål om studien, vennligst ta kontakt med Martine Eliassen på e-post [martineeliassen@hotmail.com](mailto:martineeliassen@hotmail.com) eller telefon 473 133 85. Du kan også ta kontakt med veileder Elsa Solstad på e-post [elsa.solstad@uit.no](mailto:elsa.solstad@uit.no) eller Inger Johanne Pettersen på e-post [inger.j.pettersen@ntnu.no](mailto:inger.j.pettersen@ntnu.no). Kontaktinformasjon til NTNUs personvernombud Thomas Helgesen er: mail: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto: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](mailto:arve.pettersen@ntnu.no) eller på telefon 952 931 38.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Martine Eliassen, dato

Line Knutseth, dato

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon og forstått informasjonen om prosjektet "Opplevelser av controllerrollen i petroleumsbransjen", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg gir samtykke til å delta i intervju.

-----  
(Signert av intervjudeltaker, dato)

## Vedlegg 2: NSD



### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Opplevelser av controllerrollen i petroleumsbransjen

#### Referansenummer

135942

#### Registrert

24.01.2019 av Line Knutseth - linkn@stud.ntnu.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU 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

Martine Eliassen, martineeliassen@hotmail.com, tlf: 47313385

#### Prosjektperiode

07.01.2019 - 24.05.2019

#### Status

27.02.2019 - Vurdert

#### Vurdering (1)

---

27.02.2019 - 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 27.02.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

## MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 24.05.2019.

## 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), underretning (art. 19), 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).

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!

Kontaktperson hos NSD: Mathilde Steinsvåg Hansen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17



## Vedlegg 3: Intervjuguide for controllere

### *Del 1: Om controllerens rolle og ferdigheter*

- Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?
- Hvor lenge har du jobbet som controller?
  - Hvor lenge har du jobbet i Equinor?
  - Utdanning og tidligere arbeid?
- Hvilken rolle har du i Equinor?
  - Hva er dine viktigste ansvarsområder?
- Hvilke daglige, ukentlig, månedlig og årlig oppgaver har du?
  - Kan du komme med eksempler på oppgaver?
  - Hvor får du informasjonen til disse oppgavene?
    - Hva brukes denne informasjonen til?
    - Syns du det er vanskelig å innhente informasjon? Hvorfor/hvorfor ikke?
  - Månedlige rapporter?
    - Hvordan utformes disse? Hva brukes disse rapportene til?
    - Hvem skal ha disse rapportene?
    - Er det kun skriftlige rapporter eller skjer noe av rapporteringen muntlig? Til hvem?
    - Analyserer du data i disse rapportene? Hva legger du vekt på?
    - Fokuserer du mest på fortid eller nåtid og fremtid i ditt arbeid?
  - Foretar du deg noe strategisk arbeid? Isåfall hvilken type?
  - Kommer du med innspill til ledelsen (tiltak og forbedringer)? Gi eksempler.
  - Er du involvert i beslutningsprosesser? På hvilken måte? Syns du dette fungerer på en god måte? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva kunne vært gjort annerledes?
- Hvilke er de viktigste egenskapene og ferdighetene du mener du har i din rolle som controller?
- Hvilke utfordringer og muligheter mener du er knyttet til rollen?
- Hvilke ulike krav må en controller oppfylle? Hvem stilles det krav fra, og hva går disse kravene ut på? Hvilke ferdigheter stilles det krav om å ha?
  - Føler du det stilles krav som kan virke motstridende?
- Føler du at du:
  - har en reaktiv eller proaktiv rolle?
  - har en sentralisert eller desentralisert rolle?
  - har en objektiv rolle eller involvert rolle?
  - bør ha analytiske ferdigheter eller kommunikative evner og forretningsforståelse?
  - arbeider med med rutineoppgaver eller ad-hoc oppgave?
  - fokuserer på finansielle måltall og informasjon eller på både finansielle og ikke-finansielle måltall og informasjon? På

hvilken måte? Hvilke finansielle måltall?/Hvilke ikke-finansielle måltall?

- Vi vil forklare fire ulike roller som kontrollere ofte befinner seg i, og ønsker at du skal forklare hvilken rolle du kjenner deg igjen i.
  1. *Regnskapsfører*: overvåker og analyserer finansiell beslutningsrelevant informasjon for lederne, basert på interne styringsdata. Her er det fokus på det finansielle i organisasjonen.
  2. *Analytiker*: overvåker og analyserer finansiell beslutningsrelevant informasjon for lederne, basert på all virksomhetsrelevant informasjon i analysen. Her analyseres og vurderes organisasjonens utvikling på en allsidig måte. Typiske arbeidsoppgaver kan være organisasjonsrådgivning, overvåkning av omverden og nøkkeltallsanalyser.
  3. *Pedagogen*: fokuserer på å forklare finansiell informasjon og finansielle konsekvenser i ulike hendelser slik at alle i organisasjonen forstår tallene og hvordan dette kan påvirke deres arbeid.
  4. *Coach*: fokuserer på all virksomhetsrelevant informasjon, også ikke-finansiell informasjon. En coach arbeider med å spre forbedringsarbeid og tiltak i hele organisasjonen, og fungerer ofte som en samarbeidspartner man kan rådføre seg med. Coachen er opptatt av å få ansatte i organisasjonen til å prestere bedre med utgangspunkt i organisasjonens strategi.
    - Hvorfor kjenner du deg igjen i denne rollen? Forklar.

#### *Del 2: Controllerens tidligere roller og drivere for endring*

- Føler du at rollen har endret seg? Gjelder dette store endringer eller inkrementelle endringer? Hvordan? Hva går disse endringene ut på? Hvordan oppleves disse endringene? Er det vanskelig å tilpasse seg disse endringene?
- Føler du på et press på at rollen skal endres? Hvorfor?/Hvorfor ikke? Kommer dette presset internt fra organisasjonen eller fra eksterne omgivelser?
- Organisasjonen har nylig vært gjennom et navneskifte for å understøtte strategien om sikker drift, høy verdiskapning og lave utslipp. Føler du at dette har påvirket din rolle? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Hvordan ønsker du at rollen din skal utvikles?
- Føler du på et samfunnsansvar i rollen din? Hvordan?
- Flere drivere er med å endre samfunnet og organisasjoner (som f.eks. teknologiske fremskritt, styringssystem (SAP), endringer i organisasjonsstruktur, reguleringer, politikk, konkurranse).
  - Hvilke drivere tror du har hatt størst betydning for endringer i rollen din?
  - Hvordan er du utrustet av Equinor til å håndtere slike endringer?
    - Hvilken type informasjon får du for å kunne tilpasse deg disse endringene? Hvem får du informasjon fra? Er informasjonen god nok? Hvorfor/hvorfor ikke?

- Hva gjør dere konkret for å tilpasse dere endringer? Er du involvert? På hvilken måte?
- Har det vært noen organisatoriske endringer som har påvirket rollen din?
  - Syns du det er vanskelig å tilpasse seg endringer i vaner og rutiner? Gi eksempel.
  - Har eventuelle organisatoriske endringer medført motstand fra din side?
  - Hvordan kommer denne motstanden til uttrykk?
- Har du i din jobb som controller hatt andre typer arbeidsoppgaver tidligere? Hvorfor utfører du ikke disse oppgavene i dag? Hva kjennetegnet disse oppgavene?
  - Dersom samme arbeidsoppgaver: Utfører controlleren oppgavene annerledes enn før?
  - Merket du en endring i rollen da selskapet ble delprivatisert? *Spør om dette om de har arbeidet i selskapet i over 20 år. ⇒ Delprivatiseringen og børsnoteringen fant sted i 2001.*
    - Hvordan påvirker delprivatiseringen deres arbeid i hverdagen? Har dere andre typer arbeidsoppgaver etter delprivatiseringen?
    - Fikk dere nye rutiner?
    - Krevde dette innsamling av annen informasjon?

### *Del 3: Controllerens forhold til mellomleder*

- Hvem og hvordan samhandler du med andre i organisasjonen? Hvordan? Hva samhandler dere om? Varierer dette i forhold til arbeidsoppgaver? Er du fornøyd med måten det samhandles på? Hvorfor/hvorfor ikke?
  - Arbeider du mest sammen med andre eller individuelt?
  - Er det noe du mener kunne vært gjort annerledes?
- Hvordan foregår samarbeidet mellom deg og mellomlederen/mellomlederne? Hva samarbeider dere om? Er det et klart leder/medarbeiderforhold? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Synes du samarbeidet fungerer på en bra måte? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Er det noe du mener kunne vært gjort annerledes?

### *Del 4: Fremtid og avslutning*

- Hvordan tror du controllerrollen i petroleumsbransjen vil utvikle seg i tiden fremover? Kort og lang sikt.
  - Tror du noen egenskaper blir viktigere enn andre? Hvorfor tror du det? Kan du gi et eksempel.
  - Tror du det vil bli endringer i arbeidsoppgaver og ansvarsområder? Evt noen viktigere enn andre? Vil dette påvirke din arbeidssituasjon? På hvilken måte?
  - Er det arbeidsoppgaver som du kunne gjort som er mer verdiskapende og effektive enn de du gjør i dag? Gi et eksempel.
- Ønsker du at noe skulle vært annerledes med controllerrollen?

- Vet du om andre kontrollere eller ledere som kan intervjues? Har du noe annet du vil legge til?
- Har dere en slags stillingsinstruks/jobbeskrivelse for økonomirådgivere, som vi eventuelt kan få se?

## Vedlegg 4: Intervjuguide for controllerstøtten

### *Del 1: Om controllerens rolle og ferdigheter*

- Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?
- Hvor lenge har du jobbet i Equinor?
  - Utdanning og tidligere arbeid?
- Hvilken rolle har du i Equinor?
  - Hva er dine viktigste ansvarsområder?
- Hvilke daglige, ukentlig, månedlig og årlig oppgaver har du?
  - Kan du komme med eksempler på oppgaver?
  - Hvor får du informasjonen til disse oppgavene?
    - Hva brukes denne informasjonen til?
    - Syns du det er vanskelig å innhente informasjon? Hvorfor/hvorfor ikke?
  - Månedlige rapporter?
    - Hvordan utformes disse? Hva brukes disse rapportene til?
    - Hvem skal ha disse rapportene?
    - Er det kun skriftlige rapporter eller skjer noe av rapporteringen muntlig? Til hvem?
    - Analyserer du data i disse rapportene? Hva legger du vekt på?
    - Fokuserer du mest på fortid eller nåtid og fremtid i ditt arbeid?
  - Foretar du deg noe strategisk arbeid? Isåfall hvilken type?
  - Kommer du med innspill til ledelsen (tiltak og forbedringer)? Gi eksempler.
  - Er du involvert i beslutningsprosesser? På hvilken måte? Syns du dette fungerer på en god måte? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva kunne vært gjort annerledes?
- Hvilke er de viktigste egenskapene og ferdighetene som controllere har?
- Hvilke utfordringer og muligheter mener du er knyttet til controllerrollen?
- Hvilke ulike krav må en controller oppfylle? Hvem stilles det krav fra, og hva går disse kravene ut på? Hvilke ferdigheter stilles det krav om å ha?
  - Føler du det stilles krav som kan virke motstridende?
  
- Føler du at du:
  - har en reaktiv eller proaktiv rolle?
  - har en sentralisert eller desentralisert rolle?
  - har en objektiv rolle eller involvert rolle?
  - bør ha analytiske ferdigheter eller kommunikative evner og forretningsforståelse?
  - arbeider med med rutineoppgaver eller ad-hoc oppgave?
  - fokuserer på finansielle måltall og informasjon eller på både finansielle og ikke-finansielle måltall og informasjon? På hvilken måte? Hvilke finansielle måltall?/Hvilke ikke-finansielle måltall?

### *Del 2: Controllerens tidligere roller og drivere for endring*

- Føler du at controllerrollen har endret seg? Gjelder dette store endringer eller inkrementelle endringer? Hvordan? Hva går disse endringene ut på? Hvordan oppleves disse endringene? Er det vanskelig å tilpasse seg disse endringene?
- Føler du på et press på at controllerrollen skal endres? Hvorfor?/Hvorfor ikke? Kommer dette presset internt fra organisasjonen eller fra eksterne omgivelser?
- Organisasjonen har nylig vært gjennom et navneskifte for å understøtte strategien om sikker drift, høy verdiskapning og lave utslipp. Føler du at dette har påvirket controllerrollen? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Føler du på et samfunnsansvar i rollen din? Hvordan?
- Flere drivere er med å endre samfunnet og organisasjoner (som f.eks. teknologiske fremskritt, styringssystem (SAP), endringer i organisasjonsstruktur, reguleringer, politikk, konkurranse).
  - Hvilke drivere tror du har hatt størst betydning for endringer i controllerrollen?
  - Hva gjør dere konkret for å tilpasse dere endringer?
- Har det vært noen organisatoriske endringer som har påvirket controllerrollen?
- Har controlleren hatt andre typer arbeidsoppgaver tidligere? Hvorfor utfører de ikke disse oppgavene i dag? Hva kjennetegnet disse oppgavene?
  - Dersom samme arbeidsoppgaver: Utfører controlleren oppgavene annerledes enn før?
  - Merket du en endring i controllerrollen da selskapet ble delprivatisert? *Spør om dette om de har arbeidet i selskapet i over 20 år. ⇒ Delprivatiseringen og børsnoteringen fant sted i 2001.*
    - Hvordan påvirker delprivatiseringen controllerens arbeid i hverdagen? Har de andre typer arbeidsoppgaver etter delprivatiseringen?
    - Fikk de nye rutiner?
    - Krevde dette innsamling av annen informasjon?

### *Del 3: Controllerens samhandling*

- Hvem og hvordan samhandler du med andre i organisasjonen? Hvordan? Hva samhandler dere om? Varierer dette i forhold til arbeidsoppgaver? Er du fornøyd med måten det samhandles på? Hvorfor/hvorfor ikke?
  - Arbeider du mest sammen med andre eller individuelt?
  - Er det noe du mener kunne vært gjort annerledes?
- Hvordan foregår samarbeidet mellom deg og controllerne? Hva samarbeider dere om?
- Synes du samarbeidet fungerer på en bra måte? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Er det noe du mener kunne vært gjort annerledes?

#### *Del 4: Fremtid og avslutning*

- Hvordan tror du controllerrollen i petroleumsbransjen vil utvikle seg i tiden fremover?  
Kort og lang sikt.
  - Tror du noen egenskaper blir viktigere enn andre? Hvorfor tror du det? Kan du gi et eksempel.
  - Tror du det vil bli endringer i arbeidsoppgaver og ansvarsområder? Evt noen viktigere enn andre? Vil dette påvirke din arbeidssituasjon? På hvilken måte?
  - Er det arbeidsoppgaver som de kunne gjort som er mer verdiskapende og effektive enn de de gjør i dag? Gi et eksempel.
- Ønsker du at noe skulle vært annerledes med controllerrollen?
- Har du noe annet du vil legge til?

## Vedlegg 5: Intervjuguide for mellomledere

### *Del 1: Bakgrunn og arbeidsoppgaver*

- Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?
- Hvor lenge har du jobbet i Equinor?
- Hvilken rolle har du i Equinor?
- Hva er dine viktigste arbeidsoppgaver og ansvarsområder?
- Hvem rapporterer du til?

### *Del 2: Controllerrollen arbeidsoppgaver*

- Hva mener du er controllerens viktigste arbeidsoppgaver og ansvarsområder?
- Hvilken informasjon har controlleren bruk for? Er dette informasjon du er med å bidra til?
- Hvordan påvirker controlleren din rolle?
- Hvordan foregår kommunikasjonen mellom deg og controlleren? Hva kommuniserer dere om? Hvor ofte kommuniserer dere?
- Hvordan foregår samarbeidet mellom deg og controller?
  - Hvordan får du informasjon fra controller? Gi eksempler.
- Hvilken påvirkningskraft har controlleren? Synes du dette er greit? Hvorfor/Hvorfor ikke?
  - Involveres controller i beslutningsprosesser? Hvilke beslutninger? Hvordan involveres controlleren?
- Hvordan påvirker din rolle som mellomleder controllerens arbeidshverdag? Gi eksempel.

### *Del 3: Egenskaper og ferdigheter*

- Hvilke ferdigheter og personlige egenskaper mener du er de viktigste en controller har?
  - Er det ulike situasjoner som krever ulike egenskaper?
  - Er det andre ferdigheter og personlige egenskaper du ønsker controlleren skal ha?
  - I hvilken grad føler du eksterne omgivelser påvirker controllerens rolle? Hvordan?
- Føler du at controlleren:
  - har en reaktiv eller proaktiv rolle?
  - fokuserer på fortid eller nåtid og fremtid i arbeidsoppgavene?
  - har en sentralisert eller desentralisert rolle?
  - har en objektiv eller involvert rolle?
  - bør ha analytiske ferdigheter eller kommunikative evner og forretningsforståelse?
  - arbeider med med rutineoppgaver eller ad-hoc oppgave?



- fokuserer på finansielle måltall og informasjon eller på både finansielle og ikke-finansielle måltall og informasjon? På hvilken måte? Hvilke finansielle måltall?/Hvilke ikke-finansielle måltall?

#### *Del 4: Controllerens tidligere roller og utvikling*

- Føler du at rollen har endret seg? Hvordan? Er dette en endring til det bedre? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Flere drivere er med å endre samfunnet og organisasjoner (teknologiske fremskritt, endringer i organisasjonsstruktur, reguleringer, politikk, konkurranse).
  - Hvilke drivere tror du har hatt størst betydning for endringer i controllerens rolle?
  - Hvordan tror du controlleren håndterer slike endringer i omgivelsene?
- Har kontrollere hatt andre typer arbeidsoppgaver tidligere? Hva kjennetegnet disse oppgavene?
  - Dersom samme arbeidsoppgaver: Utfører controlleren oppgavene annerledes enn før?
- Merket du en endring i controllerens rolle da selskapet ble delprivatisert? *Spør om dette om de har arbeidet i selskapet i over 20 år. ⇒ Delprivatiseringen og børsnoteringen fant sted i 2001.*
  - Fikk de nye rutiner?
  - Krevde dette innsamling av annen informasjon for controlleren?
- Hvordan tror du controllerrollen i petroleumsbransjen vil utvikle seg i tiden fremover? Kort og lang sikt.
  - Arbeidsoppgaver, ansvarsområder, egenskaper, behovet for deres tjenester
- Vet du om andre kontrollere som kan intervjues?
- Har du noe annet du vil legge til?

