

Læringsdynamikk mellom globalt og lokalt nivå – en casestudie av fortolkninger av styringssystemet

Forfattere: June Borge Doornich, Katarina Kaarbøe Publisert: [7/2019](#) s. (61-69) Fagfellevurdert



JUNE BORGE DOORNICH er førsteamanuensis ved Handelshøgskolen, Nord universitet. Hun forsker på strategiske prosesser og styring av internasjonale selskaper, med særskilt kompetanse på energi-sektoren og fremvoksende markeder.



KATARINA KAARBØE er professor ved Norges Handelshøyskole (NHH). Hun har i sin forskning først og fremst vært interessert i bindeleddet mellom ledelse og styring og har publisert et antall artikler og bøker innenfor dette området. Kaarbøe jobber per dags dato med et prosjekt om digital omstilling (Digital Business).

Sammendrag

I denne artikkelen har vi undersøkt organisatorisk læring i interaksjonen mellom globalt og lokalt nivå i et multinasjonalt selskap med geografisk spredte datterselskaper. Vi har analysert hvilke fortolkninger og meninger landssjefer gir styringssystemets regler og prosedyrer, og hvordan interaksjon mellom sentralledelsen og landssjefer bidrar til organisatorisk læring. Med en fortolkende casestudie i en nordisk virksomhet med datterselskaper i mer enn 30 land, har vi analysert læringsdynamikken ved større endringer av styringssystemets regler og prosedyrer. Våre funn viser at styringssystemet – med sin tilskrevne meningsbærende intensjon fra sentralledelsen (sensegiving) – fortolkes ulikt av landssjefene innenfor deres lokale kontekst i deres meningskonstruksjon (sensemaking). Videre finner vi at når det oppstår dissonans mellom intensjon og fortolkning, utfører sentralledelsen større endringer i selve styringssystemet for å skape harmoni mellom globalt og lokalt nivå, og aktørene får en ny felles forståelse av systemet. Studien bidrar til en utvidet forståelse av hvordan styringssystemets regler og prosedyrer skaper oppmerksomhet og sikrer bedre styring av prosesser lokalt i et multinasjonalt selskap. Samtidig viser studien at det kreves en balanse mellom sentralledelsens forventning om global etterlevelse av regler og prosedyrer, og landssjefenes handlingsrom og autonomi for tilpasning av regler og prosedyrer mot lokal kontekst. Vi konkluderer med at en velfungerende læringsmodell som er integrert i styringssystemet, gir bedre forutsetninger for økt effektivitet og ytelse i virksomhetsstyringen.

Introduksjon

Globalisering av virksomheter med geografisk spredte datterselskaper med varierende særegenheter i lokale kontekster øker kompleksiteten og stiller større krav til virksomhetsstyringen. Forskningslitteraturen har derfor undersøkt hvordan styringssystemer har blitt implementert med forventning om global etterlevelse i datterselskaper til tross for at særegenheter i lokale kontekster er veldig forskjellig. Tidligere studier gir oss innsikt i interaksjonen mellom globalt og lokalt nivå i multinasjonale selskaper med utfordringer knyttet til styringssystemer med forventning om global etterlevelse og lokal implementering. Flere av studiene viser hvordan landssjefer fortolker systemet annerledes enn dets intensjon, og endrer deler av styringssystemet lokalt – for eksempel viser flere studier at prestasjonsmål blir endret lokalt for at landssjefene skal kunne imøtekomme sentralledelsens globalt definerte og implementerte resultatmål (Barrett, Cooper, & Jamal, 2005; Dossi & Patelli, 2008; Goretzki, Strauss, & Whu, 2018; Kornacker, Trapp, & Ander, 2018).

En studie av Cooper og Ezzamel (2013) viser for eksempel hvordan sentralledelsens definerte prestasjons- og resultatmål med forventninger om global etterlevelse blir endret av landssjefer gjennom diskusjoner og meningskonstruksjoner om systemets tilskrevne intensjon og nødvendige tilpasninger lokalt. Denne studien kan relateres til Karl Weicks teori om *meningskonstruksjon i organisasjoner – sensemaking* (1995). Med

utgangspunkt i denne teorien kan vi anta at selv om sentralledelsen har tilskrevet styringssystemet en meningsbærende intensjon (*sensegiving*), er ikke landssjefer passive mottakere. Landssjefer er selv engasjert i å skape fornuftige meningskonstruksjoner (*sensemaking*) om hvordan systemet best kan tilpasses deres lokale kontekst (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995). Endringene som utføres lokalt i interaksjonen mellom sentralledelsens *sensegiving* og landssjefers *sensemaking*, kan vi forklare som *organisatorisk læring* på lokalt nivå. Læring omhandler nettopp denne prosessen, der landssjefer fortolker systemet i sin lokale kontekst og tilegner systemet en ny forståelse basert på lokal kunnskap, og derav endrer sin tilnærming til systemet for å tilpasse seg aktualiteter lokalt (Daft & Weick, 1984; Fiol, 1994; Hedberg, 1981; Huber, 1991; Schwandt & Marquardt, 2000).

Tidligere studier gir dessverre lite innsikt i hvordan fortolkninger og endringer lokalt motiverer for læring hos sentralledelsen ved at selve designet av styringssystemet endres på globalt nivå. Endring på globalt nivå kan vi uansett ikke forstå med utgangspunkt i prestasjonsmåling, da vi kan anta at så lenge formaliserte resultatmål imøtekommes lokalt, skjer der ingen endringer i selve styringssystemet. For å få innsikt i organisatorisk læring hos sentralledelsen må oppmerksomheten rettes mot andre deler av styringssystemet. I denne artikkelen belyser vi derfor styringssystemets regler og prosedyrer, som er konseptuelt annerledes fra prestasjonsmåling. For det første har regler og prosedyrer til formål å styre prosesser fremfor finansielle resultater. For det andre krever effektiv styring av prosesser at sentralledelsen har forståelse for hvordan regler og prosedyrer bidrar til sikkerhet, effektivitet og god ytelse i prosesser innenfor de mange varierende lokale særegenheter.

I denne artikkelen ønsker vi å bygge videre på forskningslitteraturen som studerer læring på lokalt nivå, ved å også rette oppmerksomheten mot læring på globalt nivå i den forstand at sentralledelsen initierer endringer i selve styringssystemet. Det overordnede formålet med denne artikkelen er derfor å studere organisatorisk læring i interaksjonen mellom det globale og det lokale nivået i et multinasjonalt selskap. Mer konkret søker vi å utforske følgende problemstillinger: 1) Hvilke fortolkninger og meninger gir landssjefer styringssystemets regler og prosedyrer? og 2) Hvordan bidrar interaksjon mellom sentralledelsen og landssjefer til organisatorisk læring?

Teori – styringssystem og organisatorisk læring

Forskningslitteraturen gir god kunnskap om hvordan et styringssystem som er initiert globalt og blir implementert uten justeringer for variasjoner i kontekst, endres og omformes av landssjefer for å imøtekomme særegenheter i lokal kontekst (Barrett, Cooper, & Jamal, 2005; Cooper & Ezzamel, 2013; Cruz, Scapens, & Major, 2009; 2011; Dossi & Patelli, 2008; Goretzki, Strauss, & Whu, 2018; Kornacker, Trapp, & Ander, 2018). En studie av Kornacker, Trapp og Ander (2018) viser hvordan budsjetter som er initiert på globalt nivå, blir endret ved implementeringen lokalt for å imøtekomme nødvendige prioriteringer i lokal kontekst. I tillegg blir budsjettene forkastet når det lokale markedet oppfattes som vanskelig å prognostisere på grunn av høy volatilitet. Dossi og Patelli (2008) viser at prestasjonsmåling som er initiert på globalt nivå, endres lokalt når indikatorer oppfattes som utilstrekkelige for god målstyring i den lokale konteksten. Videre forklarer Cooper og Ezzamel (2013) at styringssystemets tilskrevne intensjon fra sentralledelsen går tapt i oversettelsen lokalt. Gjennom diskusjoner og meningskonstruksjoner om prestasjonsmåling lokalt gir landssjefer styringssystemet en annen mening enn tiltenkt.

Tidligere studier av implementering av styringssystemer retter i stor grad oppmerksomheten mot de lokale sjefenes læringsprosess. Studiene gir lite innsikt i hvordan lokale fortolkninger og meningskonstruksjoner, som er dissonante mot sentralledelsens intensjon, motiverer til endringer av selve designet av styringssystemet. En slik tilnærming retter oppmerksomheten mot sentralledelsens læringsprosess. Når det oppstår et gap mellom sentralledelsens tilskrevne intensjon med styringssystemet og landssjefers fortolkninger av systemet, skjer der ingen organisatorisk læring, med mindre selve systemet endres slik at det skapes harmoni mellom det globale og det lokale. I denne artikkelen søker vi å utvikle ny kunnskap om organisatorisk læring i interaksjon mellom det globale og det lokale, ved å forstå hvordan lokal fortolkning og meningskonstruksjon om det globalt designede styringssystemet motiverer sentralledelsen til å endre selve designet av styringssystemet. For å belyse hvordan denne interaksjonen bidrar til organisatorisk læring, anvender vi klassiske teorier om organisatorisk læring og meningskonstruksjon i organisasjoner som teoretiske referanseramme.

Teoretisk referanseramme

Organisatorisk læring omfatter prosessen med å *reorganisere og restrukturere nåværende kunnskapsbase og endre etablerte atferdsmønstre* (Doornich, 2018). Ledelsens kunnskap om hvilken atferd og praksis som bidrar til effektivitet og god ytelse, er et resultat av kumulativ erfaring over tid om beslutningers konsekvenser i sin kontekst (Hedberg, 1981; Huber, 1991). Når ledelsen møter situasjoner og hendelser som utfordrer deres forståelse av akseptabel atferd og praksis, søker de å innhente en forståelse av hvordan nåværende atferdsmønstre og praksis utfordres (Weick, 1995). Ledelsen forsøker så å integrere sin nye innsikt ved å reorganisere og restrukturere kunnskapsbasen sin og danne seg en fornuftig forståelse av hvilke endringer som må iverksettes for å opprettholde akseptabel atferd og praksis. Læring skjer i det øyeblikket endringer initieres i atferd og praksis for å imøtekomme utfordringer (Argyris & Schön, 1978; Fiol, 1994; Hedberg, 1981; Huber, 1991). Denne veksten i kunnskapsbase – *hva vi vet* – og endring i atferd og praksis – *hva vi gjør* – omfatter det vi forstår som organisatorisk læring. Figur 1 viser prosessen for organisatorisk læring, som er antatt å være en kontinuerlig prosess i virksomheter (Doornich, 2018, oversatt til norsk).

Figur 1 Organisatorisk læring (Doornich, 2018).



I et kontinuerlig møte med situasjoner og hendelser som oppleves å være tvetydige, forvirrende eller uforutsette, forsøker ledelsen å skape mening om hva som skjer, og hva som må gjøres for å gjenopprette akseptabel drift (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Når etablert atferd og praksis som er tilskrevet en meningsbærende intensjon utfordres, forsøker ledelsen å konstruere en ny mening om hvordan utfordringer bør møtes for å igjen sikre en normal drift (Gioia & Chittipeddi, 1991).

I denne artikkelen anvender vi meningskonstruksjon i organisasjoner som teoretisk analysemodell for å forstå landssjefers fortolkninger og meningskonstruksjoner om styringssystemets regler og prosedyrer før det ble gjort endringer i systemet. Videre anvender vi organisatorisk læring som analysemodell for å forstå sentralledelsens interaksjon med landssjefene og hvordan dette har bidratt til endringer i selve designet av styringssystemet.

Metode

Vi har gjennomført en fortolkende casestudie av en nordisk virksomhet med datterselskaper i mer enn 30 land, med stor variasjon i lokal kontekst. Studien gir oss innsikt i interaksjon mellom sentralledelsen og landssjefer ved å studere en større endring i styringssystemets regler og prosedyrer (Stake, 1995). Dybdeintervjuer ble gjennomført våren 2016 (appendiks 1) med ti respondenter totalt: fem respondenter fra sentralledelsen som er ansvarlige for design og implementering av regler og prosedyrer, og fem landssjefer med ansvar for å etterleve regler og prosedyrer i sine datterselskaper. Vi har også analysert rapporter som omtaler de endringene som er blitt utført i virksomhetenes regler og prosedyrer som en del av deres overordnet styringssystem.

Siden vi har analysert endringer i en læringsprosess i et retrospektivt perspektiv, reduserte vi usikkerheten forbundet med respondentenes evne til å huske, ved å utfordre dem på detaljer om fakta og konkrete eksempler på de meninger og påstander som ble fortalt (Huber & Power, 1985). Intervjuene ble transkribert og konseptuelt analysert (Langley, 1999; Van Maanen, 1979) ved å systematisk organisere og klynge sammen utsagn og fortellinger opp mot to teoretiske analysemodeller bestående av organisatorisk læring (Daft & Weick, 1984; Doornich, 2018; Fiol, 1994; Hedberg, 1981; Huber, 1991) og meningskonstruksjon i organisasjoner (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995).

Empiri – interaksjonen mellom landssjefer og sentralledelse

Vår empiri avdekker organisatorisk læring i interaksjonen mellom landssjefers historiefortellinger (*sensemaking*) og sentralledelsens reaksjoner ved å endre styringssystemets tilskrevne intensjon (*sensegiving*). Vår empiri omfatter landssjefers fortolkninger og meninger om det «gamle» styringssystemet, omtalt som Styring Steg, og sentralledelsens endringer som ledet til et «nytt» system, omtalt som Styring Veikart. Vårt utgangspunkt for å studere denne virksomheten var anekdoten om at Styring Steg og dets regler og prosedyrer var blitt utviklet for særegenheter i hjemlandet og implementert i bedriftens datterselskaper med krav om etterlevelse; men landssjefene undergravet etterlevelsen, da regler og prosedyrer ofte ikke var relevante for deres særegenheter i den lokale konteksten. Denne adferden reiste en kritisk problemstilling hos sentralledelsen – *om Styring Steg hindret sikkerhet og effektivitet i aktiviteter* og derfor motiverte til endringer og introduksjon av Styring Veikart?

Landssjefers fortolkninger og meningskonstruksjoner

Landssjefene forteller om kontinuerlige møter med situasjoner og hendelser i deres lokale kontekst som utfordret etterlevelse av globalt implementerte regler og prosedyrer. Disse situasjonene og hendelsene ble trigget av det som i litteraturen beskrives som et «avvik mellom hva en forventer, er stort nok, og viktig nok, til at det får individer eller grupper til å spørre hva er det som skjer, og hva skal de gjøre i neste steg» (Maitlis & Christianson, 2014, s. 70). Respondentene forteller at «avviket» oppstod da de erfarte at Styring Steg og dets regler og prosedyrer ofte ikke kunne etterleves lokalt, da de ikke var tilpasset særegenheter lokalt (*hva er det som skjer*). Dette førte til mange søknader om dispensasjon for etterlevelse og flere konkrete tilpasninger av regler og prosedyrer for å møte lokale særegenheter (*hva skal de gjøre i neste steg*). Landssjefene forteller at de opplevde det slik at regler og prosedyrer var tilpasset virksomhetens særegenheter i hjemlandet. Følgende utsagt fra respondentene gjenspeiler dissonansen som oppstod mellom sentralledelsens intensjon med global etterlevelse i Styring Steg, og landssjefers utfordringer for etterlevelse lokalt.

Enkelte deler av vårt styringssystem er veldig tilpasset norsk marked. Og norsk marked har på mange områder veldig spesielle og detaljerte krav som det er nesten, jeg vil ikke si umulig, å følge, de vil virke veldig aparte i en lokal kontekst ... på noen områder blir det så på utsiden av det som er praksis og mulig å få til i et land som land A, som tross alt er et u-land. (Respondent #1)

Du må ta i betraktning konteksten. Vi er i Land Y og ikke i Norge, og vi har en helt annen drift. Over år har det vært mye frustrasjoner rundt det å kunne skape en mer effektiv drift og samtidig bruke bedriftens styringssystem. Så mye tid har gått til å forsøke å adoptere systemet på en god måte lokalt. (Respondent #4)

Respondentene forbinder utfordringer med etterlevelse lokalt særskilt koblet til globale regler og prosedyrer for humane ressurser, finansielle aspekter og tekniske utførelser i aktiviteter. Når det gjelder styring av humane ressurser, gir respondentene eksempler på utfordringer knyttet til global regulering av arbeidstid som

ikke enkelt kunne etterleves lokalt på grunn av avvik fra nasjonale lover og regler for arbeidstid. Flere gir også eksempel på global regulering av såkalte *expats* (arbeidstakere som for kortere eller lengre tid oppholder seg i utlandet i virksomhetens aktiviteter internasjonalt) som ble oppfattet å være veldig streng og derfor utfordrende å etterleve lokalt når det ikke nødvendigvis var behov for såpass strenge regler. En av respondentene forteller om regulering av laveste alder på familiemedlemmer som fikk bo med expats, som ble oppfattet å være alt for strengt i flere av landene hvor de har aktiviteter, men som ikke ga mulighet for variasjoner. En annen respondent forteller om en konkret global regulering av privat fly med krav om to piloter som ikke var mulig å etterleve lokalt: «Her er det helt vanlig å bruke fly med én pilot på interne ruter mellom By Æ og By Å. Her er det bare én-pilotsfly og ofte én-motorsfly som går i shuttle, men vi har et krav som gjør at dette egentlig ikke er tillatt. (Respondent #2)

Når det gjelder utfordringer for etterlevelse knyttet til finansielle aspekter, refererer respondentene til reguleringer av skatt, lønn og internprising som også var tilpasset særegenheter i hjemlandet. Flere av respondentene forteller at regler og prosedyrer var tilpasset drift og aktiviteter i hjemlandet som i stor grad foregikk på havet, mens driften og aktiviteter i flere av datterselskapene foregikk på land. En respondent gir et konkret eksempel på regulering av sikkerhetsrutiner for kjemikalien hydrosulfid:

På det tidspunktet var det et bestemt krav om å etterleve det fulle omfanget av sikkerhetskontroller knyttet til eksponering av hydrosulfid. Som var tilpasset aktiviteter på havet. Her der vi opererer, er det en meget streng praksiskode fra tilsynsorganet i forbindelse med prosedyrer for sikkerhet og risiko rundt hydrosulfid og hvordan man kontrollerer disse. Som er veldig forskjellig fra aktiviteter på havet. (Respondent #4)

Respondentene gir uttrykk for at regler og prosedyrer ikke ble etterlevd lokalt. Men vi oppfatter det slik at deres frustrasjoner med styringssystemets begrensninger for lokalt handlingsrom og autonomi ble forsterket gjennom historien om at systemet ikke ble etterlevd.

Respondent #3: Jeg tror det er det som er en naturlig reaksjon, egentlig. Noe som blir sett på som for komplisert eller irrelevant, at du da bare ignorerer det. Intervjuer: Så har man et system som bare driver og går, men så er det egentlig kanskje mange som ikke benytter seg av det? Respondent 3: Ja, det tror jeg nok. Det må være håndterlig, ikke sant?

«Nei altså vårt handlingsrom, der det finnes krav, så følger vi kravene. For meg er ikke det noe problem. Og jeg har jo stor tro på denne etterlevelse- og ledermodellen som vi kjører. Problemet har jo vært at folk ikke har brukt denne styrende dokumentasjonen. (Respondent #1)

Jeg tror at det har vært litt ad hoc. Jeg tror at når problemer og usikkerhet dukket opp, det er først da at man har gravd litt i dokumenter for å se hva som gjaldt. Når man tenker på systemet som helhet, så tror jeg de fleste er enige i, sånn jeg tenker i hvert fall, at systemet hadde vokst altfor lenge. Hvordan skal man ha forhold til 3 500 dokumenter? Jeg skal kunne stå og si at «jeg kjenner til alle» og «vi etterlever alle». (Respondent #3)

Vi tolker det ikke som tilfeldig hvilke konkrete utfordringer for etterlevelse landssjefene gjenforteller – det er de utfordringer som forsterker deres historie om et *styringssystem som ikke etterleves lokalt*. De situasjoner og hendelser som gjenfortelles av landssjefene, etablerer samlet sett en sannhet i deres overbevisninger om at Styring Steg ikke ga autonomi og handlingsrom lokalt. Deres tilnærming for å bygge denne historien tilsvarende det som Maitilies and Christianson beskriver som å «flagge (de) fakta og nøkkelhendelser inn mot en plausibel historie som passer konteksten» (Maitilies & Christianson, 2014, s. 82). I samsvar med litteraturen om historiefortelling for å tydeliggjøre og formidle fortolkninger og meninger forsterker landssjefene sin historie ved at de ofte refererer til erfaringer som er gjort i andre land enn de selv opererer i (Bruner, 1991; Polkinghorne, 1998; Weick, 1995). Da vi intervjuet landssjefen for Land A, nevnte han konkrete erfaringer fra Land Y og Z, mens landssjefen for Land Z nevnte hendelser og situasjoner fra Land A og B. Det er tydelig at slike referanser til andre landssjefer er med på å skape en struktur og sammenheng i den historien de forteller om et styringssystem som ga lite autonomi og handlingsrom.

Organisatorisk læring hos sentralledelsen

Anekdoten om at regler og prosedyrer i Styring Steg var utviklet for særegenheter i hjemlandet, med krav om global etterlevelse og med konsekvens at landssjefene undergravet etterlevelse, reiste den kritisk

problemstilling hos sentralledelsen – om *Styring Steg* hindret sikkerhet og effektivitet i aktiviteter?

Landssjefenes historie om at regler og prosedyrer ikke ble etterlevd, skapte en usikkerhet hos sentralledelsen om hvorvidt *Styring Steg* faktisk ble etterlevd, og om dette hadde innvirkning på sikkerhet og effektivitet i aktivitetene i datterselskapene. Respondentene fra sentralledelsen uttrykker at dette skapte en følelse av mangel på kontroll og en usikkerhet om deres tilskrevne intensjon, om global etterlevelse ble fortolket og gitt en annen mening av landssjefene.

Sentralledelsen initierte derfor en grundig prosess for å samle informasjon fra ulike kilder for å få god innsikt i *Styring Steg*. De gjennomførte en intern evaluering som viste et gap mellom styringssystemets intensjon om global etterlevelse og hvordan dette faktisk ble fortolket lokalt.

Vi gikk inn og så på hendelser, kjørte brukerundersøkelser og så på hva andre selskaper gjør. Dette for å skape et mer presist faktagrunnlag. Det vi fort så, var at organisasjonen så på styringssystemet som en viktig bidragsyter når det kom til sikkerhet, men scoret lavt på effektivitet. (Respondent #6)

De gjennomførte en brukerundersøkelse for å avdekke om styringssystemet ble oppfattet å bidra til sikkerhet, reliabilitet og effektivitet og brukernes grad av tillit til og etterlevelse av systemet. Disse tiltakene avdekket at sikkerhet og reliabilitet ble ivaretatt, men at styringssystemet ikke bidro til effektivitet i drift og aktiviteter. Videre gjennomførte sentralledelsen revisjon av kritiske hendelser som hadde oppstått i aktiviteter, for å undersøke hva som kunne tilskrives styringssystemet. Denne revisjonen avdekket at styringssystemet trengte større endringer for å sikre sikkerhet, reliabilitet og effektivitet. De sammenlignet også eget styringssystem med tilsvarende virksomheter i samme bransje og virksomheter i helt andre bransjer for å få bedre innsikt i eget system. Gjennom disse undersøkelsene ble de blant annet kjent med at virksomheten var veldig toppstyrt sammenlignet med andre virksomheter som hadde flere folk nærmere de operative aktivitetene.

Det vi så hos andre selskaper, var at vi var veldig toppstyrte. Mange andre selskaper har flyttet mye av ansvaret lenger ned i organisasjonen. Vi hadde en veldig konsernstyrt funksjon med veldig mange folk som satt sentralt, mens andre hadde færre folk som satt sentralt, og flere som satt og jobbet ute der de har aktiviteter, og jobbet med forbedring og forenkling etc. (Respondent #6)

Respondentene forteller at *Styring Steg* var blitt utformet for å sikre mest mulig standardisering, med intensjon om at aktiviteter og prosesser ble utført likt, uavhengig av lokal kontekst:

Vi har ønsket et styringssystem som er mest mulig standardisert, og som blir gjort likt på tvers av hvor vi opererer. Med andre ord et ønske om at ting skal gjøres likt i hjemlandet som i Land B. (Respondent #7)

Men den informasjonen som kom frem av undersøkelsene, avslørte at intensjonen om global etterlevelse innskrenket landssjefenes autonomi og handlingsrom, slik det kommer frem av følgende sitater.

Det vi gjorde da, var at vi så at vi hadde utfordringer med at styringssystemet ble opplevd som rigid og tungvint, og ga ikke det handlingsrommet som vi ønsket. Vi så at vi hadde utfordringer med styringssystemet ... Vi så blant annet at handlingsrommet fantes ikke. Vi har detaljstyrt organisasjonen vår, så handlingsrommet til en landssjef fantes ikke. Handlingsrommet ble ikke brukt på grunn av et stort fokus på etterlevelse og overholdelse. (Respondent #6)

Med bakgrunn i den innsikten sentralledelsen hadde skaffet seg, begynte de å gjøre flere endringer i styringssystemet. I 2013 begynte de forsiktig å implementere *Styring Veikart*, med intensjon om større handlingsrom og autonomi lokalt. De kjørte to pilotprosjekter før implementeringen av *Styring Veikart*. De ga landssjefene muligheten til å ta vekk de regler og prosedyrer som ikke var relevante for deres kontekst. Sentralledelsen ønsket å se hvilken effekt dette hadde for etterlevelse av regler og prosedyrer, og om effektiviteten ble forbedret.

Vi ønsket å teste om det vi hadde sett av bakenforliggende årsaker, ble bekreftet. Vi hadde sett på data, men nå ville vi teste dette i praksis. (Respondent #6)

For oss var det viktigste å se på hvilke mekanismer vi klarte å sette i gang når vi ga dem friheten. Ville de «gå crazy» og kjøre anleggene sine i grus, eller ville de ta det ansvaret og identifisere områder som var helt åpenbare og ikke gikk på bekostning av sikkerheten? For i vår virksomhet så har vi en tendens til å tro at vi må ha kontroll, eller så vil folk gå crazy. Litt den samme kulturen som med handlingsrommet, vi må hele

tiden ha noe for å kontrollere noen, eller så vil ting gå skeis. Så vi ønsket å se på hva som skjedde da vi ga dem muligheten. (Respondent #6)

Etter pilotprosjektene ble Styring Veikart implementert i hele virksomheten, og sentralledelsen så raskt store endringer i hvordan de ulike landene tilpasset seg regler og prosedyrer lokalt. Landssjefenes mulighet til å fjerne regler og prosedyrer gjorde at flere reduserte mengden de måtte etterleve med 30–90 prosent. Samtidig ble regler og prosedyrer forenklet. Respondentene forteller at regler som tidligere var beskrevet gjennom et dokument på 20 sider, ble forenklet til å være beskrevet på bare én side. Følgende sitat gjenspeiler hvordan sentralledelsen tillot mer autonomi og handlingsrom lokalt, og hvordan de forenklet de regler og prosedyrer som lå i styringssystemet.

Når vi flytter ansvar nærmere aktivitetene, så har det effekt. Vi ser også at vi må endre måten vi styrer på, vi kan ikke ha et toppnivå med 106 000 krav, vi må bestemme oss for noen krav som vi ønsker å styre med på tvers, og dette må være et minimum. Dette var de viktigste endringene som vi satt i gang. (Respondent #6)

De endringer som blir initiert i styringssystemet av sentralledelsen, viser hvordan historien formidlet av landssjefene skaper en reaksjon hos sentralledelsen i tråd med teori om organisatorisk læring: *Hva vet vi, og hva skal vi gjøre?* (Argyris & Schön, 1978; Fiol, 1994; Hedberg, 1981; Huber, 1991). Med ny innsikt i eget styringssystem gjennomføres det større endringer for å tillate mer autonomi og handlingsrom lokalt, for å bedre kunne sørge for sikkerhet, reliabilitet og effektivitet i drift og aktiviteter. Dette er i tråd med læringsprosessen illustrert i figur 2 utformet av Doornich (2018), som viser de ulike stegene i organisatorisk læring. I interaksjon med landssjefene forstår sentralledelsen at de må gjøre større endring i styringssystemet, nettopp for å kunne tilpasse systemet til særegenheter i de mange lokale kontekstene de opererer i, slik det kommer frem av følgende sitater:

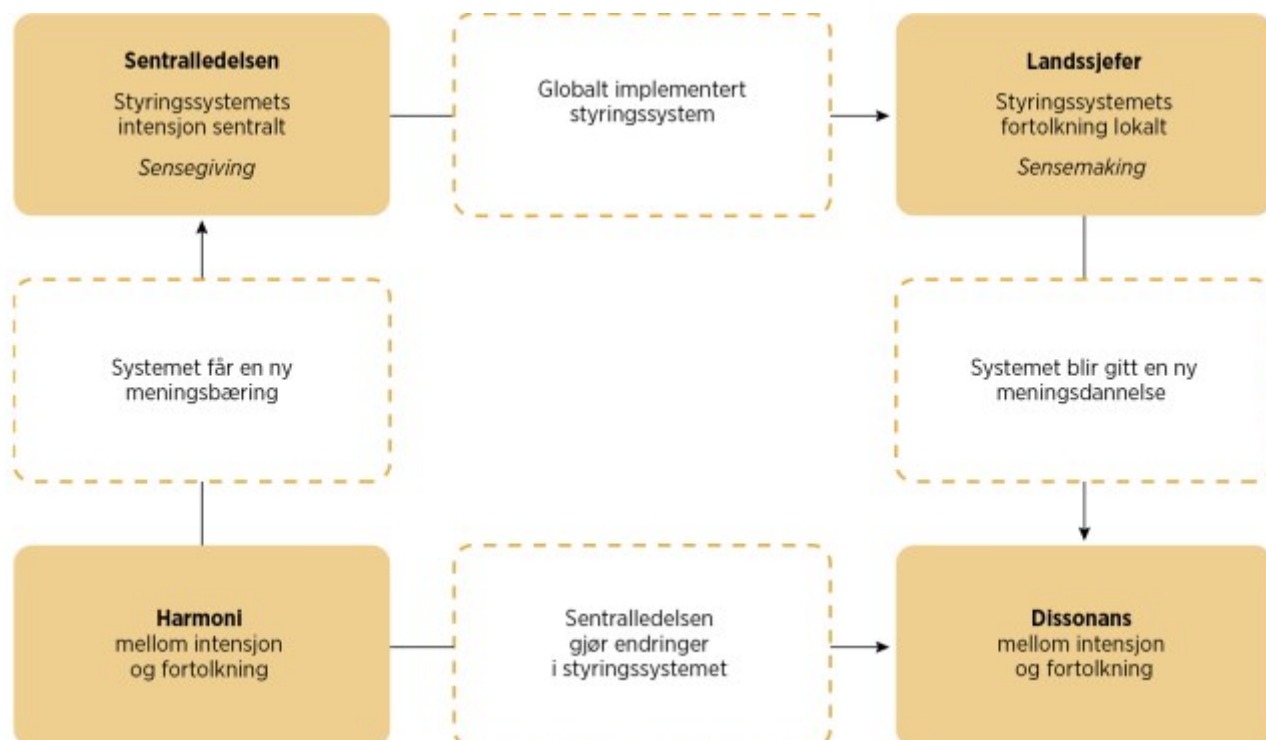
Nå ble vi opptatt av at alle ikke kan jobbe likt. Det er lovpålagte krav som gjør at du får variasjoner mellom Land A og Land B, osv. Det er forretningsmessige kontekster som sier at du har helt andre marginer i Land A kontra land B. (Respondent #6)

Landssjef og selskapet vårt må tilpasse seg de lokale reglene. Dersom det er noen krav lokalt som ikke er helt i lyd med det som vårt selskap anbefaler, så er det den lokale regelen som gjelder, sant? For om du ikke følger kravene der, så kan country manager bli satt i fengsel. (Respondent #10)

Diskusjoner og konklusjon

Våre funn bidrar til ny kunnskap om hvordan interaksjonen mellom sentralledelsen og landssjefer bidrar til organisatorisk læring. Denne læringsdynamikken som har utfoldet seg gjennom interaksjon mellom det globale og det lokale, er illustrert som en teoretisk modell i figur 2. Modellen viser hvordan et styringssystem som er globalt implementert, har med seg en meningsbærende intensjon som er tilskrevet av sentralledelsen. Styringssystemet blir så fortolket av landssjefer i deres meningskonstruksjon innenfor de særegenheter de møter i lokal kontekst. Når landssjefer opplever at styringssystemet ikke er tilpasset lokal kontekst, gir de systemet en annen mening enn tilskrevet. Dette skaper en dissonans mellom det globale og det lokale, på grunn av mangel på en felles forståelse om styringssystemet. Når sentralledelsen gjør større endringer i selve styringssystemet, oppstår en harmoni i form av en felles forståelse og enighet mellom sentralledelsens tilskrevne intensjon og landssjefers fortolkning og mening om systemet. Styringssystemet vil med disse endringene få en ny tilskrevet intensjon av sentralledelsen.

Figur 2 Læringsdynamikken i interaksjon mellom globalt og lokalt nivå.



Vi hevder at denne interaksjonen mellom det globale og det lokale forsterker styringssystemets funksjon for god virksomhetsstyring av globale datterselskaper, og støtter dermed tidligere studier som hevder at lokale omforminger og justeringer forsterker det globalt implementerte styringssystemet (Cooper & Ezzamel, 2013; Goretzki, Strauss, & Whu, 2018). I tråd med Bredmar (2016) hevder vi at de ledere som gjenkjenner og agerer på dissonans mellom det globale styringssystemets tilskrevne intensjon og lokal fortolkning og meningskonstruksjoner, har bedre forutsetninger for å skape bedre ytelse og effektivitet. Vi hevder videre at de virksomheter som evner å agere på det som skjer, har bedre forutsetninger for økt produktivitet, effektivitet og konkurransemessige fordeler (Pinelli mfl., 1997; Wellman, 2009).

I den tradisjonelle styringslitteraturen med utgangspunkt i prestasjonsmålingssystemet forventes det at mangel på måloppnåelse gir noen form for avstraffelse. I denne artikkelen viser vi hvordan sentralledelsens usikkerhet om etterlevelse initierer en læringsprosess ved at de først søker å skape bedre forståelse om hvorfor regler og prosedyrer ikke etterleveres (*hva vet vi*), og hvilke endringer som må gjøres for å gjenopprette etterlevelse (*hva gjør vi*), som er i tråd med klassisk teorier om organisatorisk læring (Argyris & Schön, 1978; Fiol, 1994; Hedberg, 1981; Huber, 1991). I tråd med Marquardt (1996) hevder vi at de organisasjoner som har en velfungerende læringsmodell integrert i styringssystemet, lærer raskere enn konkurrentene og har dermed bedre konkurransemessige fordeler.

Implikasjoner fra studien er at ikke bare prestasjonsmål, men også regler og prosedyrer, er viktig for toppledelsen for å få oppmerksomhet på enkelte områder. Regler og prosedyrer bidrar på en annen måte enn prestasjonsmål til å skape oppmerksomhet. En prosedyre kan gjerne gå på tvers av ressursallokering og er derfor viktig for å få prosesser til å fungere på en optimal måte. Studien understreker behovet for at toppledelsen er lydhør for de lokale ledernes tolkninger av hvordan regler og prosedyrer bør utformes for å skape velfungerende regler og prosedyrer. Det blir en balansegang mellom å standardisere globalt og samtidig gjøre lokale tilpasninger.

Vedlegg 1

LANDSSJEFER	
Respondent #1	Land A
Respondent #2	Land B
Respondent #3	Land C
Respondent #4	Land Y
Respondent #5	Land Z

SENTRALLEDELSEN	
Respondent #6	Hovedkontor
Respondent #7	Hovedkontor
Respondent #8	Hovedkontor
Respondent #9	Hovedkontor
Respondent #10	Hovedkontor

- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barrett, M., Cooper, D.J., & Jamal, K. (2005). Globalization and the coordinating of work in multinational audits. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 1–24.
- Bredmar, K. (2016). *Understanding management control and organizational sense-making*. Oxford: Chartridge Books Oxford.
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18, 1–21.
- Cooper, D.J., & Ezzamel, M. (2013). Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm. *Accounting, Organizations and Society*, 38, 288–313.
- Cruz, I., Major, M., & Scapens, R.W. (2009). Institutionalization and practice variation in the management control of a global/local setting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(1), 91–117.
- Cruz, I., Major, M., & Scapens, R.W. (2011). The localization of a global management control system. *Accounting, Organizations and Society*, 36, 412–427.
- Daft, R.L., & Weick, C. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284–293.
- Doornich, J.B. (2018). Managerial learning from social capital during internationalization. *International Business Review*, 27, 877–892.
- Dossi, A., & Patelli, L. (2008). The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries. *Management Accounting Research*, 19, 126–148.
- Fiol, C.M. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organizational Science*, 5(3), 403–420.
- Garud, R., Dunbar, R.L.M., Bartel, C.A. (2011). Dealing with unusual experiences: A narrative perspective on organizational learning. *Organization Science*, 22(3), 587–601.
- Gephart, R.P., Topal, C., & Zhang, Z. (2010). Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimation. I: T. Hernes & S. Maitlis (red.), *Process, sensemaking, and organizing* (s. 275–312). Oxford: Oxford University Press.
- Gioia, D.A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Goretzki, L., Strauss, E., & Whu, L.W. (2017). Exploring the roles of vernacular accounting systems in the development of «enabling» global accounting and control systems. *Contemporary accounting research*, 35(4), 1888–1916.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. I: P. Nystrom, & W. Starbuck (red.), *Handbook of organizational design* (s. 1–27). London: Routledge.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: An examination of the contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, 2, 88–115.
- Kornacker, K., Trapp, R., & Ander, K. (2018). Rejection, reproduction and reshaping – a field study on global budget control practices in multinational companies. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(1), 24–52.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. Michigan: McGraw-Hill.
- Pinelli, T.E., Barclay, R.O., Kennedy, J.M., & Bishop, A.P. (1997). *Knowledge diffusion in the U.S aerospace industry*. London: Ablex Publishing.
- Polkinghorne, D.E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. New York: Suny Press.
- Revans, R. (1983). *The ABC of action learning*. Bromley: Chartwell-Bratt.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), s. 6–S32.
- Schwandt, D.R., & Marquardt, M.J. (2000). *Organizational learning: from world-class theories to global best practice*. Boca Raton: CRC Press.
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539–550.

- *Weick, K.E. (1995). Sensemaking in organizations. London: SAGE.*
- *Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. Organization Science, 16, 409–421.*
- *Wellman, J.L. (2009). Organizational learning. How companies and institutions manage and apply knowledge. New York: Palgrave Macmillan.*