

Balansert målstyring

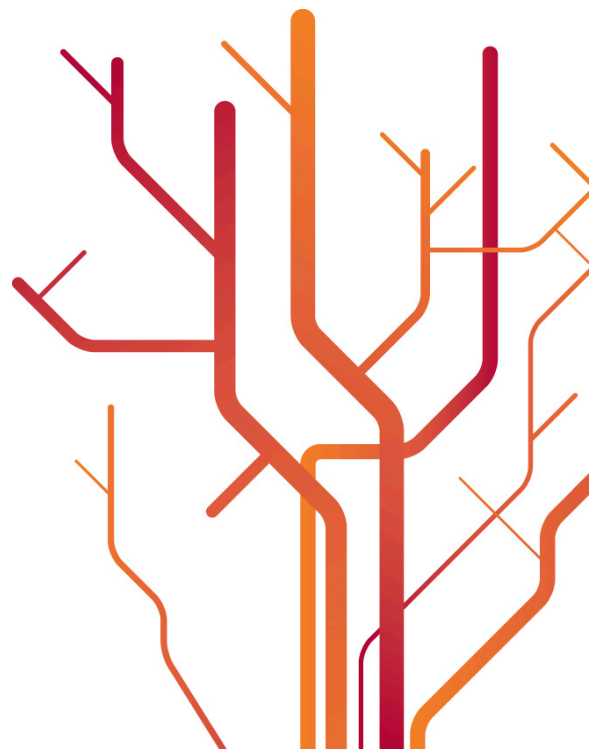
En analyse av konseptets utvikling i Sparebank 1 Nord-Norge



Anette Alskog Olsen

Mastergradsoppgave i økonomi og administrasjon
- studieretning økonomisk analyse (30 stp)

Mai 2013



FORORD

Denne mastergradsavhandlingen er skrevet som en avslutning på en femårig mastergrad i Økonomi og administrasjon – siviløkonom ved Handelshøgskolen i Tromsø.

Med deltidsjobb i Sparebank 1 Nord-Norge ble oppmerksomheten rundt funksjonaliteten av et kjent styringsverktøy kalt Balansert Målstyring vekket. I søket etter tema for masteravhandling 2013 ble det interessant å undersøke dette fenomenet nærmere, men samtidig også viktig å skille seg ut fra andre oppgaver. Som alltid er dette lettere sagt enn gjort, men med stort engasjement ble jeg endelig ferdig!

Studietiden har vært innholdsrik både faglig og sosialt og denne sammenheng ønsker jeg å rette en stor takk til de som har hjulpet meg i prosessen. Først og fremst må jeg takke Sparebank1 Nord-Norge, for samarbeidet med utviklingsavdelingen og for respondentenes åpenhet og tilgjengelighet. Tusen takk for at dere har tatt dere tid i deres travle hverdag!

En spesielt stor takk rettes mot veilederen min, Elin Anita Nilsen ved Handelshøgskolen i Tromsø, som gjennom godt samarbeid har bidratt med mange gode ideer og synspunkter på oppgavens struktur og innhold.

I tillegg vil jeg takke venner og familie for god hjelp i forbindelse med korrekturlesingen, og selvfølgelig resten av gjengen på kontor 5.342 ved Handelshøgskolen i Tromsø for mange gode minner.

Tromsø, 31.05.13

Anette Alskog Olsen

SAMMENDRAG

Bedrifter står i dag overfor høyst usikre omgivelser og hurtigendrede markeder der ledere må legge strategier for å forbedre organisatorisk ytelse (Gupta, 2012) og debatten rundt de eksisterende systemer har i seg selv vært en driver i utviklingen av nye (Kald og Nilsson, 2000). Temaet for denne oppgaven er Balansert Målstyring (BM). BM har vært et kjent konsept siden Kaplan og Norton introduserte det i 1992 og har mottatt en god del kritikk som har skapt store diskurser rundt verktøyets kapabilitet til å fremme strategisk styring. Mye av tidligere forskning omhandler implementeringen av BM og problematiseringen rundt denne. Med dette som utgangspunkt er formålet med denne oppgaven å undersøke utviklingspotensialet i bruken av BM over lengre tid. Den konkrete problemstillingen er:

I hvilken grad og hvordan gjennomgår bruken av balansert målstyring ulike modenhetsstadier, som bidrar til mer strategisk styring?

Ved hjelp av Melanders (2000/2001) fremstilling av modenhetsstadier har jeg undersøkt den bruksmessige utviklingen av BM gjennom tre ulike begrepspar som representerer diskursene referert til ovenfor. Jeg har valgt å bruke Sparebank 1 Nord-Norge (SNN) som empiri i denne sammenheng ettersom dette er en bedrift som har benyttet seg av BM i over 10 år.

Undersøkelsen er av kvalitativ art der jeg hovedsakelig har benyttet kvalitative intervju for datainnsamling. Gjennom undersøkelsen sammenligner jeg bruken av BM i dag med tidligere år, og bruker eksempler fra SNN for å kunne plassere bruken av BM i dag på et hensiktsmessig stadium innefor de respektive begrepsparene. Dette for å finne ut om bruken i SNN har utviklet seg til mer strategisk styring enn det som var tilfellet ved implementeringen.

Til tross for stor optimisme rundt utviklingen viser konklusjonene i denne undersøkelsen til noe annet. Oppgaven viser til en bruksmessig utvikling fra tidligere år, men banken har ikke klart å innfri Kaplan og Nortons visjon om de strategifokuserte bedriftene der strategistyringen skal påvirke alle medarbeiders arbeidshverdag. SNN har gjort radikale endringer i deres bruk av BM og endt opp med å splitte banken styringsmessig. I dag eksisterer det et strategisk målekort, men kun på region- og konsernnivå, mens den operasjonelle nivået i banken (herunder rådgiverne som står kunden nærmest) kun blir påvirket gjennom et operasjonelt, detaljorientert styringsverktøy med et kortsiktig

tidsperspektiv.

Nøkkelord: Balansert målstyring, modenhetsstadier, strategisk styring, utvikling og operasjonell styring

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	ii
SAMMENDRAG	iii
INNHALDSFORTEGNELSE	v
TABELLER OG FIGURER	vii
Kapittel 1 Innledning	1
1.1 Tema og aktualisering	1
1.2 Problemstillingen	2
1.3 Disposisjon	3
Kapittel 2 Sparebank 1 Nord-Norge	5
Kapittel 3 Analytisk rammeverk	7
3.1 Oppbygningen av det analytiske rammeverket	7
3.2 Balansert målstyring og strategisk styring	9
3.2.1 Konseptet Balansert Målstyring	10
3.2.2 Strategisk styring	13
3.3 Diskurser rundt Balansert Målstyring	15
3.3.1 Styring og Ledelse.....	16
3.3.2 Top-down og Bottom-up	18
3.3.3 Nulllæring, enkeltkretslæring og dobbelkretslæring	21
3.3.4 Oppsummert	24
3.4 Modningsprosessen	24
3.4.1 Modenhetsstadiene	26
Kapittel 4 Metode	29
4.1 Den kvalitative tilnærmingen	29
4.1.1 Kvalitative intervju.....	30
4.1.2 Dokumentundersøkelse	31
4.2 Forskningsdesign	31
4.3 Datainnsamlingsprosessen	32
4.4 Innholdsanalyse	34
4.5 Validitet og reliabilitet oppsummert	35

4.6	Oppgavens begrensninger.....	37
Kapittel 5	Utviklingen av Balansert Målstyring i SNN	39
5.1	Implementeringen av Balansert Målstyring i SNN	40
5.2	Det strategiske spranget	43
5.3	Maze erstatter det Balanserte Målekortet.....	43
5.4	Balansert målekort som strategisk målekort.....	45
5.5	Ny organisasjonsstruktur	46
5.6	Oppsummert	48
Kapittel 6	Bruksmessig utvikling gjennom modenhetsstadiene	49
6.1	Styring og ledelse.....	49
6.1.1	Stadium 1.....	50
6.1.2	Stadium 2.....	51
6.1.3	Stadium 3.....	52
6.1.4	Styring og Ledelse oppsummert.....	53
6.2	Top-Down og Bottom-Up.....	54
6.2.1	Stadium 1.....	54
6.2.2	Stadium 2.....	56
6.2.3	Stadium 3.....	57
6.2.4	Top-down og Bottom-up oppsummert	58
6.3	Nullæring og dobbelkretslæring	59
6.3.1	Stadium 1.....	60
6.3.2	Stadium 2.....	60
6.3.3	Stadium 3.....	61
6.3.4	Nullæring og dobbelkretslæring oppsummert	64
6.4	Modenhetsstadiene oppsummert.....	65
6.4.1	Bruken i dag sammenlignet med tidligere	66
Kapittel 7	Konklusjon.....	68
7.1	Videre forskning	69
Kapittel 8	Litteraturliste.....	69
	Interne dokumenter fra Sparebank 1 Nord-Norge	74
Vedlegg	75
	Vedlegg 1: Intervjuguide tilsendt til respondenter i forkant av intervju:	75
	Vedlegg 2: Intervjuguide benyttet i intervjuet	76
	Vedlegg 3: Intervjuguide i forbindelse med organisasjonsundersøkelsen	79
	Vedlegg 4: Samtykkeerklæring.....	80

TABELLER OG FIGURER

Tabell:

Tabell 1. Modenhetsstadiene

Figurer:

Figur 1. Melanders fremstilling av modenhetsstadier

Figur 2. Relevant teori for besvarelse av problemstilling

Figur 3: Teorifigur - Balansert målstyring og strategisk styringsverktøy

Figur 4: Kaplan og Nortons strategifokuserte bedrifter

Figur 5: Teorifigur – Kritikk og begrepspar

Figur 6: Teorifigur – Modningsprosessen

Figur 7: Tidslinje for bruksmessig utvikling av BM i SNN

Figur 8: SNNs strategiske fortelling (SNN, 2006)

Figur 9: Målekort for det interne perspektivet, 2007 (SNN, 2006)

Figur 10: Tidligere organisasjonsstruktur (SNN, 2013)

Figur 11: Fremtidig organisasjonsstruktur med kunden som utgangspunkt (SNN, 2013)

Figur 12: SNNs plassering i dag

Kapittel 1 Innledning

1.1 Tema og aktualisering

Gjennom det siste tiåret har økonomistyringen endret seg mye både på grunn av økt globalisering og presset konkurranse (Kald og Nilsson, 2000), og i dag er det ingen som stiller spørsmål ved nødvendigheten knyttet til denne type styring (Melander, 2000/2001). Den økte konkurransen bedrifter står overfor i dag gir kun plass til de med kontroll over alle dimensjoner av driften (Hansen, 1999/2000). På grunn av høyst usikre omgivelser og hurtigendrede markeder må ledere legge strategier for å forbedre organisatorisk ytelse (Gupta, 2012) og debatten rundt de eksisterende systemer har i seg selv vært en driver i utviklingen av nye (Kald og Nilsson, 2000). Dixon m.fl. (1990) beskrives som de første til å presentere nødvendige endringer i resultatmålingene, og etter at McNair m.fl. (1990) introduserte ”The Performance Pyramid”, kom Kaplan og Norton i 1992 med et system som skulle koble den langsiktige strategien med hverdagslige arbeidsoppgaver ved hjelp av målinger (Kald og Nilsson, 2000).

Temaet for denne oppgaven er Balansert Målstyring (BM) og den bruksmessige utviklingen av denne type styringsverktøy i bedrifter. Gjennom mange internasjonale forskningsprosjekt er det påvist at BM med tiden har blitt et populært konsept internasjonalt (Rillo, 2004).

Allerede i 1993, ett år etter Kaplan og Norton introduserte konseptet, var BM etterspurt i USA (Larsen, 2006), og etterspørselen spredte seg etter hvert også til de nordiske landene. BM gir bedrifter mulighet til å fokusere på både finansielle og ikke-finansielle faktorer gjennom verktøyets fire perspektiver – eiernes, kundenes, interne prosesser samt læring og vekst. BM har fått mye oppmerksomhet på grunn av konseptets vellykket bruk i store bedrifter som for eksempel Rockwater, Apple Computer og Advanced Micro Devices. På den andre siden har det også mottatt en god del kritikk (Kaplan, 2001 via Gupta, 2012).

Hovedsaklig rettes kritikken mot BM som et strategisk styringsverktøy og problemene med å forankre og kvantifisere det strategiske i et målekort (Hansen, 1999/2000). Det er kritisk at de valgte måltallene representerer strategien fordi det man ønsker å måle ofte kan være vanskelig å kvantifisere (Kaplan og Norton, 1996).

I kritikken påpekes det også at disse måltallene kun er hensiktsmessig i forhold til en strategiimplementering, og ikke i forbindelse med utviklingen av en bedrifts strategi ettersom

de ikke kan evaluere strategiens relevans (Mouritsen m.fl., 2000/2001). Strategisk styring gjennom resultatmåling i BM frontes altså som en god tanke teoretisk, men vanskelig å gjennomføre i praksis ifølge kritikerne (Hansen, 1999/2000).

1.2 Problemstillingen

Med bakgrunn i kritikken rettet mot BM som strategisk styringsverktøy finner jeg det relevant og interessant å studere BM i lys av en utviklingsprosess. Mye av tidligere empirisk forskning rundt BM har blitt basert på bedrifter som har implementert styringsverktøyet, uten at utviklingen etter selve implementeringen har blitt analysert over lengre tid (Hansen, 1999/2000, Nilsen, 2007). Generelt sett er det grunnlag for å påstå at en fundamental endring som implementering av et nytt styringssystem vil ta tid å gjennomføre i en bedrift. BM vil dermed kunne gå gjennom en prosess over lengre tid før selve bruken av styringsverktøyet blir utnyttet fullt ut slik Kaplan og Norton fremstiller det. Det som kan ses på som en modningsprosess vil her representeres gjennom det Melander (2000/2001) betegner som modenhetsstadier, der et strategisk styringsverktøy er bedrifters langsiktige mål med implementeringen. Problemstillingen jeg ønsker å undersøke i denne oppgaven er dermed:

I hvilken grad og hvordan gjennomgår bruken av balansert målstyring ulike modenhetsstadier, som bidrar til mer strategisk styring?

For å gå nærmere inn på BMs utviklingspotensial gjennom disse modenhetsstadier har jeg tatt for meg Sparebank 1 Nord-Norge (SNN) som bedrift. Da banken innførte BM, ble det implementert ”rett fra boken” slik Kaplan og Norton beskrev det, uten at andre alternativer ble vurdert. Det ble sett på som en naturlig løsning på et reelt problem i banken, både styringsmessig og for bedre kommunikasjon av strategivalg (Nilsen, 2007).

Det som skiller denne undersøkelsen fra annen empirisk forskning rundt BM er at SNN har benyttet seg av konseptet over lang tid. I dag, 11 år etter BM ble innført, benytter banken seg fortsatt aktivt av konseptet. Det er derfor interessant og relevant å undersøke hvordan bruken av konseptet har utviklet og tilpasset seg etter bankens behov. Med dette som utgangspunkt vil jeg gjennom modenhetsstadier undersøke hvordan SNNs bruk av BM stiller seg i forhold til kritikken. Det er typisk at bedrifter implementerer BM slik Kaplan og Norton beskriver det,

men at det ligger mer bak BM enn det som fremgår i litteraturen (Mouritsen m.fl., 2000/2001).

Denne undersøkelsen vil derfor ta utgangspunkt i en forutsetning om at BM har utviklet seg bruksmessig i banken, og videre undersøke denne utviklingen ytterligere, her ut fra modenhetsstadier som utgjør en modningsprosess. Denne prosessen forklares gjennom tre begrepspar som skal kunne belyse om en eventuell utvikling i bruken av BM kan være med på å gjøre det til et mer strategisk styringssystem enn det kritikken tilsier.

1.3 Disposisjon

Formålet med denne oppgaven er altså å se på hvordan BM har utviklet seg i SNN, og hvilke konsekvenser dette har fått for den strategiske styringen.

Jeg vil derfor først presentere Sparebank 1 Nord-Norge og kort om deres bruk av BM i dag. I det analytiske rammeverket tar oppgaven for seg sentrale begrep i henhold til å kunne besvare problemstillingen. Her vil BM som konsept, strategisk styring og kritikken rettet mot BM redegjøres for samtidig som modenhetsstadiene fremstilles med de tre begrepsparene som forklarer den potensielle utviklingen i bruken av BM. En slik modningsprosess forklares med utgangspunkt i bedrifters erfaringsmessige læring som en driver for utviklingen i bruken av BM.

I kapittel 4 vil valg av forskningsdesign og metode presenteres og argumenteres for med tilhørende styrker og svakheter. Metoden presenteres som en kvalitativ analyse, gjennomført ved hjelp av personlige intervju med både nøkkelinformanter som har god erfaring med arbeidet rundt både implementeringen og utviklingen av BM i SNN, samt respondenter med ulike lederstillinger i SNN. Datainnsamlingen er i tillegg gjort gjennom relevante interne dokumenter. Hvordan oppgavens validitet og reliabilitet sikres vil redegjøres for i denne delen. Kapittelet avsluttes med en gjennomgang av undersøkelsens begrensninger.

Kapittel 5 representerer en oppbygning av analysekapittelet. Her vil oppgaven først kort forklare hvordan implementeringen av BM i SNN foregikk. Videre vil en tidslinje presenteres med relevante hendelser i forbindelse med endret bruk av BM i SNN. I selve analysekapittelet vil oppgaven gå nærmere inn på modenhetsstadiene og kjennetegnene for begrepsparene fra det analytiske rammeverket for å drøfte en potensiell utvikling i SNNs bruk av BM siden de først innførte verktøyet i år 2002.

Til slutt i denne oppgaven vil problemstillingen besvares i konklusjonen med utgangspunkt i drøftingen, samtidig som videre forskning vil presenteres som en avsluttende del av oppgaven.

Kapittel 2 Sparebank 1 Nord-Norge

Sparebank 1 Nord-Norge har en lang historie å se tilbake på, noe banken ofte bruker som et konkurransefortrinn i deres markedsføring i landsdelen.

13 år etter Norges første sparebank ble etablert i Christiania (Oslo), kom Tromsø Sparebank i 1836 som den syttende i hele Norge. I 1989 ble Sparebank 1 Nord-Norge etablert etter en sammenslutning av bankene i Nord-Norge for å kunne stå sterkere i forbindelse med den pågående bankkrisen. I dag er SNN en ledende leverandør av finansielle tjenester på person- og bedriftsmarkedet i Nord-Norge, med bankkontorer representert i landsdelens fleste kommuner, samt Svalbard og Murmansk. I utgangen av juni 2012 var det registrert 867 årsverk og banken hadde på samme tidspunkt en forvaltningskapital på 70 036 millioner kroner. Kundeporteføljen deres består av ca 24 000 personkunder og ca 36 500 bedriftskunder, inkludert offentlig sektor, lag og foreninger (SNN (a)). SNNs visjon er at de skal være en bank for alle typer kunder i hele landsdelen og at de skal være ”en mulighetens bank” - For Nord-Norge! Banken retter fokuset deres mot næringslivet, lokalsamfunnet og det kulturelle mangfoldet i landsdelen. Dette verifiseres blant annet gjennom deres årlige bidrag fra overskuddet som tildeles samfunnsnyttige formål i lokalsamfunnene. SNN skaper konkurransefortrinn gjennom deres forretningsidé om å være nær og dyktig i alle kunderelasjoner gjennom verdiskapende løsninger. Ved hjelp av bankens unike kjennskap til landsdelen ønsker de å bidra til utvikling og vekst (SNN (b)).

Som følge av kriseårene bankene i Nord-Norge opplevde på slutten av 1980- og begynnelsen av 1990- tallet hadde banken den gang et entydig finansielt fokus med stram ressursstyring. I 1992 ble det imidlertid nedlagt arbeid i en ny strategisk plan der regnskap og budsjett skulle suppleres med styringsverktøy for å fremme samarbeid, verdistyring, kontinuerlig læring og kundefokuset. I forbindelse med målet om å bli en mer relasjonsstyrt bank ble MAKSEN (målinger i forbindelse med Marked, Aktivitetsnivå, internt Klima, Servicekvalitet, Effektivitet og Nærhet til kundene) innført som et tillegg til det tradisjonelle finansregnskapet. Dette var et verktøy som gjennom månedlig rapportering skulle sørge for at styringen satt ressursene i fokus. På samme tidspunkt ble LIS tatt i bruk. Likt målekortet, fungerte dette verktøyet som et kontrollpanel som toppledelsen skulle benytte seg av for å bedre kunne overvåke regnskapet samt de nye satsningsområdene i MAKSEN. MAKSEN ble etter hvert videreutviklet til Salgsmaksen for å øke salgsfokuset (Nilsen, 2007). I 2001 bestod dermed bankens styringssystemer av både regnskapet, Salgsmaksen og LIS, og behovet for BM

gjorde seg gjeldene da langsiktig strategisk styring kom i skyggen av kortsiktig gevinst på grunn av dårlig oppfølging av de eksisterende måleindikatorene. Som et resultat ble BM innført i år 2002 som en løsning på behov avdekket under en evaluering av den tidligere strategiske planen (Nilsen, 2007). Bankens innføring av BM var inspirert av Kaplan og Norton der strategien ble formulert ut fra fire perspektiv med tilhørende kritiske suksessfaktorer. BMs rolle i SNN ble definert som et ledelseskonsept for implementering av strategi der målekortet kommuniserte prioriteringer og satsinger, samtidig som det skulle benyttes til resultatmåling og oppfølging (Karde og Åsen, 2005). Målekortet fikk spesielt stor oppmerksomhet internt i banken da et insentivsystem ble knyttet opp mot måleoppnåelsen av de grønne kulene i målekortet.

Det balanserte målekortet fikk en sentral plass i SNN på lik linje med den kontinuerlige strategiprosessen, og det oppstod samsvar mellom strategien og målekortet (Nilsen, 2007).

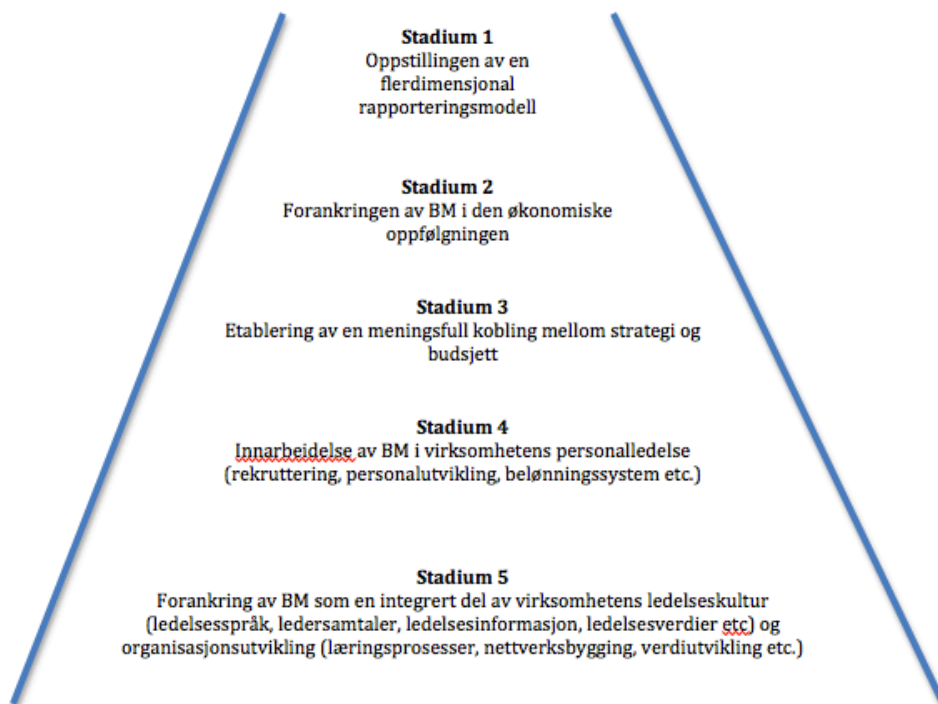
Kapittel 3 Analytisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg gå nærmere inn på relevante teoretiske begrep i forhold til besvarelsen av problemstillingen:

I hvilken grad og hvordan gjennomgår bruken av balansert målstyring ulike modenhetsstadier, som bidrar til mer strategisk styring?

3.1 Oppbygningen av det analytiske rammeverket

Modenhetsstadier ble av Leth og Melander (2000/2001) introdusert for å beskrive den bruksmessige utviklingen av styringssystemer som BM gjennom tid, og Melander forklarer disse i følgende figur:



Figur 1: Melanders fremstilling av modenhetsstadier

Som en ser av figuren utvikler bruken av BM seg gjennom fem stadier der en i siste stadium utnytter bruken av BM i ledelse og utvikling av bedriften. I oppgaven har jeg valgt å benytte meg av tilsvarende modenhetsstadier, og forklare den potensielle bruksmessige utviklingen

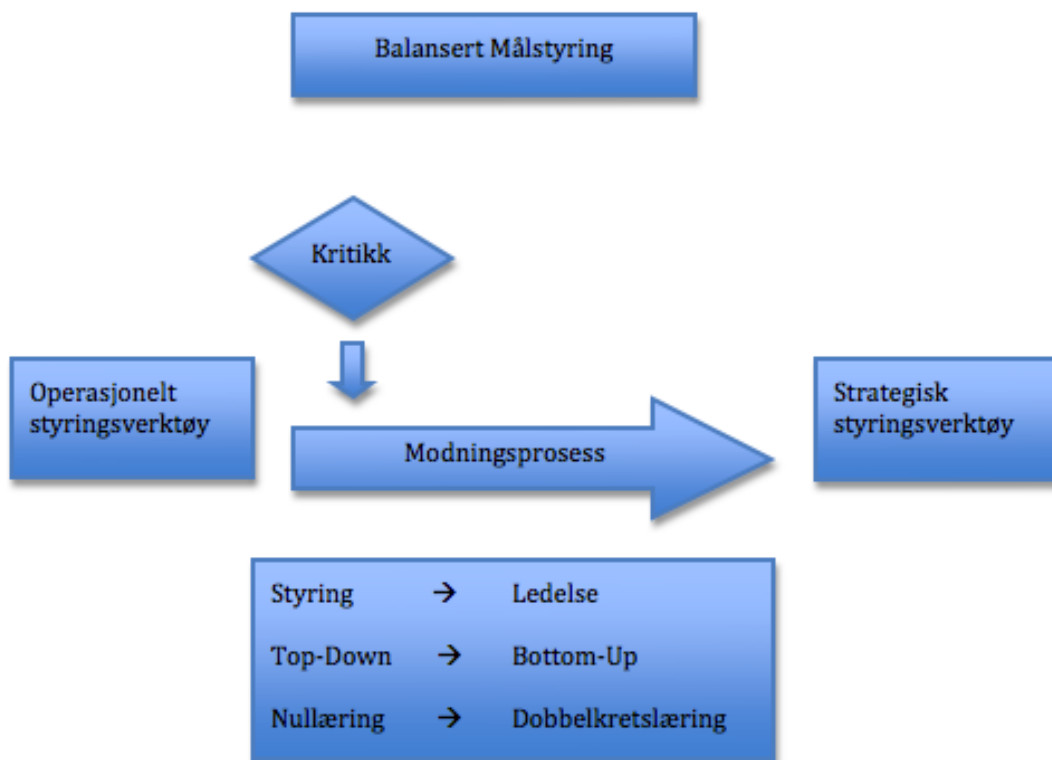
gjennom tre stadier fremfor fem. Gjennom tre slike stadier vil jeg gjøre et forsøk på å illustrere hvordan BM kan utvikle seg gjennom flere års anvendelse i en bedrift.

For å beskrive utviklingen av BM ytterligere vil oppgaven ta utgangspunkt i ulike begrepspar som belyser de største diskusjonene rundt BM som strategisk styringsverktøy. Det første begrepsparet ”styring og ledelse” er her med på å belyse en potensiell utvikling fra systematisert styring i stadium 1 til en mer relasjonsbasert ledelsesform i stadium 3. Videre presenteres ”Top – down”- og ”Bottom – up” styring, samt ”nullæring og dobbelkretslæring”. Hensikten med disse tre begrepsparene er å bedre kunne systematisere og illustrere en potensiell utvikling i bruken av BM i en bedrift over lengre tid.

Strategisk styring er også et sentralt begrep i denne oppgaven, da dette representerer stadium 3 av begrepsparene, altså det overordnede målet ved implementeringen av BM. Om en bedrift utvikler bruken av BM gjennom disse modenhetsstadiene, karakteriserer det tredje og siste stadiet innenfor alle begrepsparene en bruk som gjenspeiler strategisk styring. Her får en bedrift utnyttet BM til dets ytterste potensial fordi styringssystemet vil være retningsveiledende for ansatte og ledere (Rumelt m.fl., 1991). Strategisk styring karakteriserer i denne oppgaven stadium 3 fordi bedrifter står overfor stor konkurranse, og må ta strategiske beslutninger for å kunne overleve. Den operasjonell styringen vil ofte ikke være tilstrekkelig i denne sammenhengen. Strategiske beslutninger er kritiske i forhold til en bedrifts suksess, og må integreres i en bedrifts styringssystemer (Rumelt m.fl., 1991).

Jeg vil i neste kapittel komme nærmere tilbake til dette.

Innholdet i det analytiske rammeverket kan illustreres med følgende figur:



Figur 2: Relevant teori for besvarelse av problemstilling

Figuren viser hvordan BM på et tidlig stadium ofte fungerer som et mer operasjonelt styringsverktøy, og det er her kritikken forplanter seg. Gjennom det jeg beskriver som en modningsprosess kan BM med tiden utvikle seg innenfor tre områder (begrepsparene) med erfaringsmessig læring som driver for å etter hvert kunne benytte BM som et strategisk styringsverktøy.

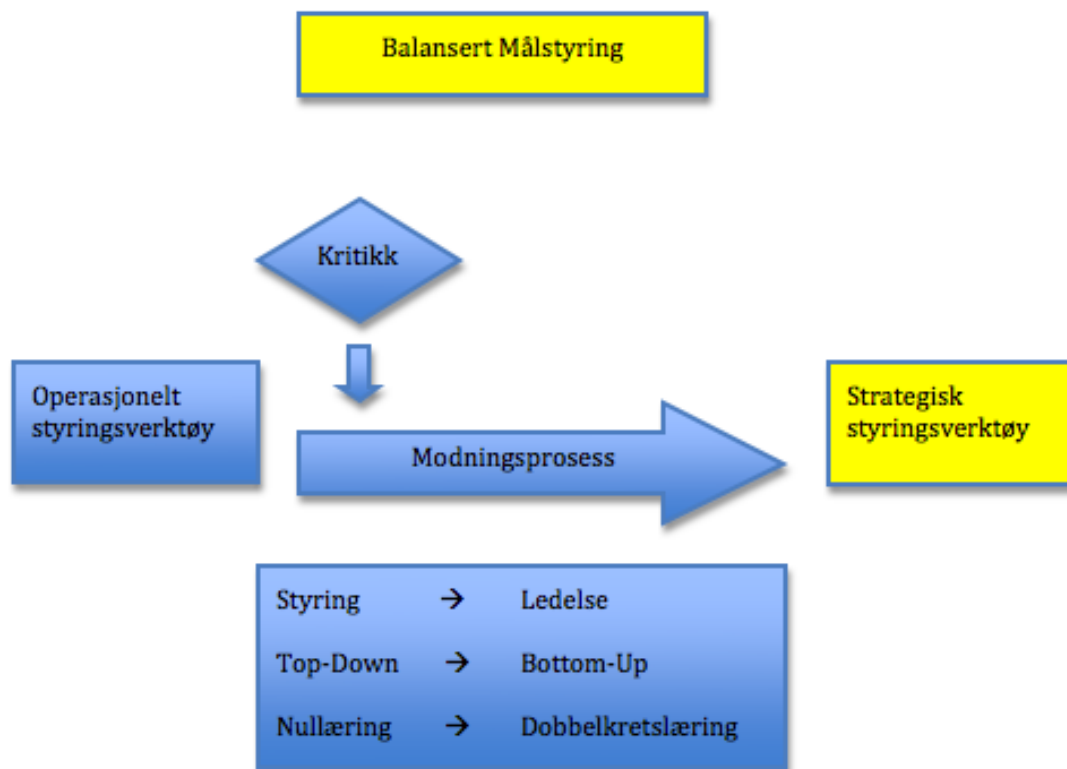
Videre i oppgaven vil konseptet balansert målstyring først presenteres med dets innhold slik Kaplan og Norton introduserte det i tillegg til at betydningen bak begrepet strategisk styring samt fordelene knyttet til denne type styring i denne sammenheng vil forklares ytterligere. Deretter vil de tre diskursene som har fått mest oppmerksomhet fremstilles gjennom tre begrepspar. Med utgangspunkt i disse kan utviklingen i bruken av BM over lengre tid forklares gjennom en modningsprosess med erfaringsmessig læring lagt til grunn.

3.2 Balansert målstyring og strategisk styring

Det vil her kort redegjøres for konseptet Balansert Målstyring, herunder hvorfor Kaplan og Norton introduserte konseptet, samt hvordan bedrifter ved å plassere strategien i sentrum av

all deres virksomhet blir strategifokuserte. I tilknytning til dette vil også strategisk styring forklares ytterligere, for å belyse strategisk styring som et hensiktsmessig mål ved implementering av BM.

I oppgaven vil begrepet ”topplederen” benyttes. I denne oppgaven omfatter dette selve konsernledelsen i banken samt faglederne, også referert til som målekortets indikatoreierne.



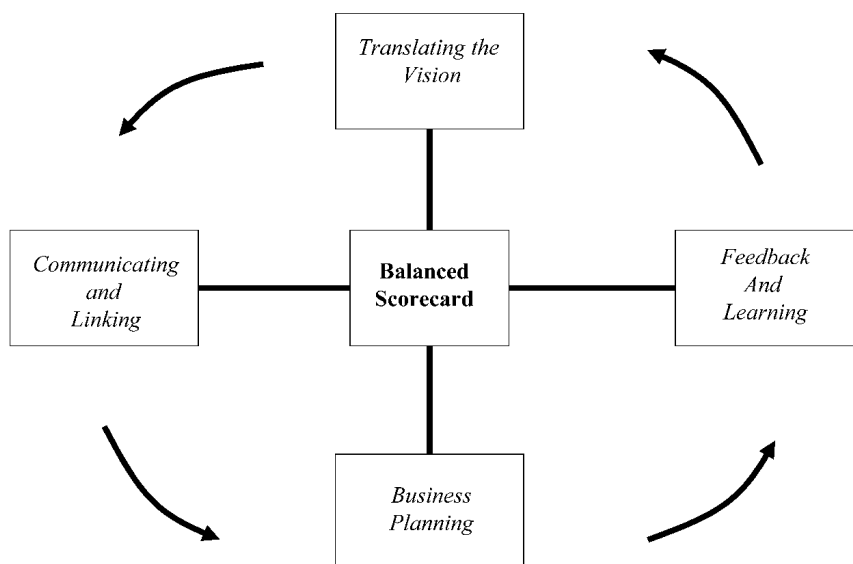
Figur 3: Teorifigur - Balansert målstyring og strategisk styringsverktøy

3.2.1 Konseptet Balansert Målstyring

Metoden tar utgangspunkt i et større problem som er identifisert i praksis (Nørreklit, 2000). Kaplan og Norton opplevde at utfordringen i bedriftene med styringsmessige problemer ofte hadde grobunn i komplekse strategier som var eldet i takt med endringer i omgivelsene (Kaplan og Norton, 1996). I følge grunnleggerne selv gir BM bedrifter et rammeverk for å styre implementeringen av en strategi i tillegg til at det tillater strategien å utvikle seg selv som en respons på endringer i bedriftens omgivelser, herunder blant annet utfordringer tilknyttet konkurranse og/eller teknologi (Kaplan og Norton, 1996). Kaplan og Norton definerer formålet med balansert målstyring som følgende:

”The measures on a Balanced Scorecard are being used (...) to articulate the strategy on the business, to communicate the strategy of the business, and to help align individual, organizational, and cross-department initiatives to achieve a common goal.” (Kaplan & Norton, 1996, s. 56 via Mouritsen m.fl., 2000/2001).

BM er basert på en antakelse om at det er ledelsens ansvar å planlegge samt overvåke bedriften. Kaplan og Norton mener at det er her kunnskapen rundt strategi bør ligge, og at organisatorisk læring hovedsakelig er viktig på dette nivået (Kald og Nilsson, 2000). Resultatmålingen, der den tar utgangspunkt i et budsjett rapporterer den hva som har skjedd i fortiden. Kaplan og Norton valgte å benytte seg av denne type måling, men med visse modifiseringer. De vendte fokuset fremover, rettet mot hvordan enheter i bedriften kunne skape verdi for nåværende og fremtidige aksjonærer og kunder, her gjennom fire perspektiv. Senere innså Kaplan og Norton at det var hensiktsmessig å koble denne resultatmålingen med et ledelsessystem for å kunne utnytte resultatmålingen også styringsmessig. BM ble dermed utviklet fra å være et resultatmålingssystem til å bli et organisert rammeverk for strategisk styring. Bedrifter som tok i bruk den seneste versjonen av BM, ble av Kaplan og Norton karakterisert som strategifokuserte organisasjoner (Kaplan og Norton, 2001). Prosessen som representerer veien å gå for bedrifter som ønsker å oppnå denne tittelen illustreres av Kaplan og Norton med følgende figur:



Source: Kaplan and Norton (2001)

Figur 4: Kaplan og Nortons strategifokuserte bedrifter

Som en ser av figuren plasserer strategifokuserte bedrifter strategien i sentrum av all aktivitet (Kaplan og Norton, 2001). Det som blir viktig i denne versjonen av BM er å samkjøre bedriften med strategien, erstatte den formelle rapporteringen med felles strategiske prioriteringer som vil gi økt samhandling. Strategien skal være en del av alles arbeidshverdag og få konsekvenser for alt man foretar seg (Nilsen, 2007). Det er med dette tydelig at BM påvirker bedriften som en helhet, og at involvering og medvirkning har blitt mer og mer sentralt i bruken av BM.

På grunn av oppgavens omfang vil jeg ikke gå i dybden i hvordan Kaplan og Norton presenterer en vellykket implementering av BM i henhold til å bli en strategifokusert bedrift, men i det videre gi en kort presentasjon av innholdet i BM. Hovedfokuset i denne oppgaven ikke er selve implementeringen av BM, men utviklingen i bruken av konseptet i bedrifter over tid. Likevel ser jeg det som hensiktsmessig å fremstille hovedideen bak BM som konsept for å belyse temaet ytterligere samt sette leseren inn i konseptets omfang. Jeg begynner i denne sammenheng med å presisere BMs fire perspektiver.

Det finansielle perspektivet: Ved forretningsmessig formål vil en bedrifts øverste perspektiv være det finansielle. Her må strategien ta utgangspunkt i hvordan bedriften vil fremstå i forhold til aksjonærenes (og eventuelt andre interessenters) forventninger til avkastning (Gjønnes og Tangenes, 2012).

Kundeperspektivet: Her må bedrifter ta stilling til hvordan de må agere og fremstå i markedet og ovenfor kundene, samtidig hva som er kritisk for å tilfredsstille aksjonærene (Gjønnes og Tangenes, 2012). Strategien her omhandler altså verdiskapning fra kundenes perspektiv (Kaplan og Norton, 2001).

Interne prosesser-perspektivet: I dette perspektivet handler det om å strategisk prioritere de ulike interne forretningsprosesser som tilfredsstiller kunder og aksjonærer (Kaplan og Norton, 2001). Herunder må det legges vekt på hvordan de prioriterte prosessene skal innrettes og hva som skal kjennetegne dem (Gjønnes og Tangenes, 2012).

Læring og vekst perspektivet: I det siste perspektivet er det viktig å skape et organisatorisk klima som tilrettelegger og støtter opp under organisatorisk endring, innovasjon og vekst (Kaplan og Norton, 2001). Perspektivet representerer den infrastrukturen som en bedrift må bygge for å kunne skape langsiktig vekst og forbedring. Den praktiske læringen oppstår ikke

adskilt fra de øvrige perspektivene, men perspektivet definerer forutsetningene for en bedrifts evne til læring, innovasjon og fornyelse. Herunder faller blant annet kulturmessige aspekter, ledelse og nødvendige innsatsfaktorer. En ser her på hvilke kultur, atferd, kompetanse og holdninger som må eksistere i forhold til å nå de overordnede målene (Gjønnes og Tangenes, 2012).

For at det skal eksistere en balanse mellom perspektivene, må en unngå at et perspektiv dominerer et annet (Kald og Nilsson, 2000).

Innenfor disse perspektivene identifiseres de relevante suksessfaktorene, og settes i et strategisk kart for å vise årsak/-virkningssammenhenger. I neste steg finner kvantifiseringen sted, og måleparametre defineres i henhold til å måle til hvilken grad suksessfaktorene oppfylles (Gjønnes og Tangenes, 2012). Det essensielle med BM er de kausale forholdene som viser hvordan måloppnåelsen innenfor det finansielle perspektivet avspeiler handlinger i de øvrige perspektivene. Det er dermed ikke kun en samling av finansielle og ikke-finansielle faktorer som utgjør BM (Kaplan og Norton, 1998 via Mouritsen m.fl., 2000/2001).

I forbindelse med dette vil jeg derfor i neste avsnitt redegjøre for strategi og styringen knyttet til denne.

3.2.2 Strategisk styring

Enhver bedrift utvikler sin strategi i forbindelse med oppnåelse av fastsatte mål. Gjennom modenhetsstadiene senere i oppgaven vil jeg belyse hvordan strategisk styring blir en bedrifts langsiktige målsetting ved implementering av BM. Fordelene knyttet til strategisk styring vil derfor redegjøres for i det følgende, etter en kort redegjørelse for strategi og strategistyringens relevans.

Strategi er ikke nødvendigvis en enkel beslutning eller hendelse, men heller en samling relaterte og forsterkede beslutninger og implementeringstiltak (Rumelt m.fl., 1991). Ifølge Mintzberg og Waters (1985) eksisterer det flere ulike måter for hvordan strategier i en bedrift oppstår. I deres fremstilling konkluderes det med at det i situasjoner der ledelsen har mulighet til å lede, er det hensiktsmessig å benytte seg av mer planlagte strategier. I tilfeller der ledelsen ikke kan utøve innflytelse i like stor grad blir det mer hensiktsmessig å bevege seg mot de mer fremvoksende strategier (Mintzberg og Waters, 1985). Uansett blir strategisk styring en viktig styringsmekanisme, spesielt i en stor organisasjon som SNN.

I denne oppgaven vil operasjonell styring og strategisk styring ses på gjennom to ulike styringssystemer i en bedrift. Strategisk styring beskriver retningen til bedrifter, mens motparten, operasjonell styring, representerer operasjonelle problemer knyttet til blant annet planlegging og kontroll av kapasitet, materialer, kvalitet og produktivitet (Armistead m.fl., 1995), altså styringen av den daglige driften av en bedrifts virksomhet.

Med strategisk styring blir ledere nødt til å definere bedriftens planer og mål i konkurransemessige termer (Rumelt m.fl., 1991). Dersom en bedrifts mål er økonomisk lønnsomhet, vil det for eksempel være hensiktsmessig å nå målene gjennom tilfredsstillende av markedet. Nødvendige mekanismer for å oppnå dette blir estimering, måling og kontrollering av oppnåelse i henhold til å kunne ta de riktige strategiske beslutningene (Gandellini m.fl., 2012).

En strategisk plan skaper på denne måten muligheter for analysering, tolkning og informasjonsstyring, herunder identifisering og beskrivelse av karakteristikk ved en industri og de tilhørende muligheter og trusler, samt bedriftens potensielle styrker og svakheter. Det blir også lettere å avdekke sammenhengen mellom fastsatte mål og nødvendige ressurser. I tillegg gir strategisk styring bedriften muligheten til å skape bedre forståelse av bedriftens strategi samt styrke medarbeidernes motivasjon gjennom kunnskapsdeling (Gandellini m.fl., 2012).

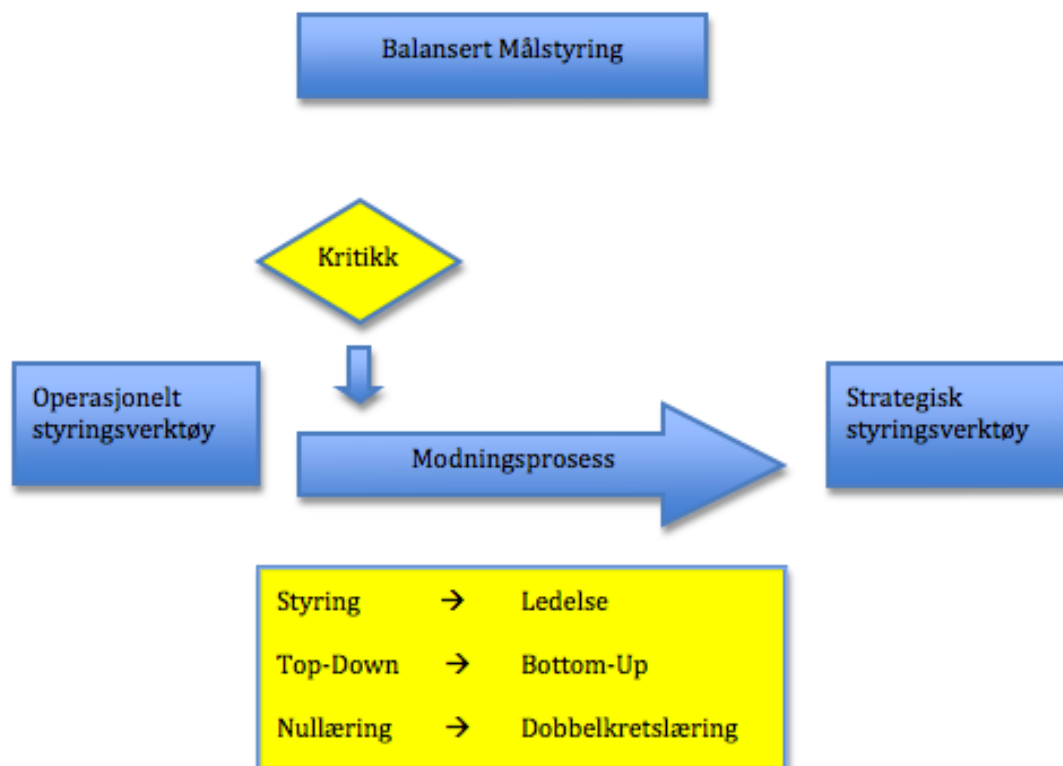
Kaplan og Norton (1996) så at bedrifters operasjonelle system og kontrollsystem var bygget opp rundt finansielle måltall og målsettinger, og at de dermed fikk en dårlig relasjon til bedriftens progresjon i henhold til å oppnå de langsiktige strategiske målene. På bakgrunn av dette ble BM introdusert som et verktøy for strategisk styring.

Ved å anvende BM får bedriften mulighet til å oppnå en felles forståelse for strategiens utforming og innhold gjennom alle nivåer i en bedrift, samtidig som det gir bedriften mulighet til å holde fokuset rettet mot langsiktig verdiskapelse. Fordelen med BM er å kunne evaluere strategien på linje med oppdaterte resultatmålinger. Denne type læring gir bedrifter mulighet til å utvikle strategien (Kaplan og Norton, 1996).

Formålet med BM var altså å kunne styre bedriften gjennom et strategisk system. Likevel er mye av kritikken rettet mot BM rettet mot nettopp dette formålet. Det stilles da spørsmål til om BM egentlig egner seg til strategisk styring på bakgrunn av at systemet ofte får en mer teknisk karakter der bedriften ender opp med å måle den operasjonelle aktiviteten fremfor den strategiske. Dette vil jeg ta for meg videre i oppgaven hvor jeg ser på diskursene rundt bruken av BM.

3.3 Diskurser rundt Balansert Målstyring

Det vil her fokuseres på kritikken som har blitt rettet mot BM da denne kan kategoriseres inn i tre diskurser. Det er disse oppgaven i det videre vil bygge på i fremstillingen av BMs potensielle utvikling. Hver diskurs presenteres ved hjelp av et begrepspar, henholdsvis styring og ledelse, Top-down og Bottom-up samt Nulllæring og dobbelkretslæring. Begrepsparene vil først redegjøres for teoretisk, før kritikken mot hvordan det utøves i BM presenteres. Innenfor hvert begrepspar vil det også presiseres hvilke kjennetegn en kan forvente å finne i en bedrift på hvert av stadiene. Disse kjennetegnene operasjonaliserer teorien rundt begrepsparene og kritikken knyttet til BM, og vil senere knyttes opp mot bruken av BM i SNN. Ettersom begrepsparet styring og ledelse kan overlappe Top-down og Bottom-up til en viss grad vil disse kjennetegnene også være med på å underbygge hva som legges til grunn i modenhetsstadiene i denne oppgaven.



Figur 5: Teorifigur – Kritikkk og begrepspar

Som figuren illustrerer viser de tre begrepsparene til områdene BM kan utvikle seg bruksmessig i bedrifter, og vil her redegjøres for teoretisk. I hvilken grad utviklingen har artet seg i SNN vil drøftes nærmere i analysekapittelet.

3.3.1 Styring og Ledelse

Mye av kritikken som rettes mot BM som strategisk styringsverktøy omhandler resultatmålingens dominans i bedrifter som implementerer verktøyet. Styring gjennom målekortet kan på denne måten skyggelegge utøvelsen av ledelse. Med utgangspunkt i dette dannes det første settet med begrepsparet, med styring på det ene ytterpunktet på stadium 1 og ledelse på det andre på stadium 3 i modenhetsstadiene. Stadium 2 representerer en mellomvei mellom styring og ledelse, med kjennetegn fra begge ytterpunktene.

Teoretisk redegjørelse

Det som i all hovedsak skiller styring og ledelse er at ledelse utøves direkte gjennom relasjoner, mens styring utøves mer indirekte gjennom styringssystemer.

Virkemidler for utøvelse av styring omhandler som regel etablering av presise krav og økt kontroll av virksomheten. På denne måten gir styringen stabilitet i tid og rom, uavhengig av enkeltpersoner (Ladegård og Vabo, 2011). Styringsinstrumenter benyttes av ledere som et forsøk på å ta kollektive beslutninger samt påvirke atferd (Christensen mfl, 2009 via Ladegård og Vabo, 2011). I tillegg bærer en innføring av styringssystemer med seg verdimeslige konsekvenser da det signaliserer hvilke verdier som verdsettes av ledelsen (Ladegård og Vabo, 2011). Typiske virkemidler innenfor styring er mål- og resultatstyring, regler, formelle strukturer, prosedyrer og insentiver som indirekte påvirker den enkelte (Røvik, 2007 via Ladegård og Vabo, 2011).

For middeelveien på stadium 2 kombineres faktorer både fra styring og ledelse. Fra styringen er bedriften fortsatt resultatorientert i den form der de ansattes resultater måles, men i en kombinasjon med direkte påvirkning gjennom relasjoner mellom leder og medarbeider. Gjennom slike relasjoner styrkes medarbeidernes tillitt til ledelsen i bedriften. Styring og ledelse kan til en viss grad overlape hverandre, og det kan derfor være vanskelig å skille mellom disse to konseptene (Ladegård og Vabo, 2011). Dette stadiet blir mer virkelighetsnært

enn stadium 1 ettersom ledere som regel finner det hensiktsmessig å benytte virkemidler fra både styring og ledelse (Sørhaug, 1996 via Ladegård og Vabo, 2011).

Stadium 3 representerer ledelse, og når en leder utøver ledelse forsøker han eller hun å ansette samt utvikle andre ledere og medarbeidere i henhold til å samle bedriften rundt bedriftens visjoner og verdier gjennom relasjonsbygging. I denne sammenhengen fremstår lederen som en rollemodell og utnytter sin autoritet og personlige skjønn til å initiere og koordinere atferd gjennom direkte påvirkning. Det forventes i dag at ledere skal fremme forandring og utvikling i bedriften, fremfor standardiseringen og stabiliteten som styringen ofte representerer (Ladegård og Vabo 2011). Med dagens dynamiske omgivelser blir det derfor viktig at styringen i bedrifter ikke dominerer utøvelsen av ledelse.

Kritikken rettet mot utøvelsen i BM

Med elementer i BM som resultatmåling og rapportering kan det være lett å legge hovedfokuset mot bedriftens styringsmekanismer, slik at styringen og overvåkingen av medarbeiderne sådan dominerer over utøvelse av ledelse i bedrifter.

Gjennom en empirisk undersøkelse av små og mellomstore produksjonsbedrifter i Danmark opplevde Hansen (1999/2000) en negativ respons ved kvantifiseringen av strategien. Selv om strategien ble operasjonell og konkret ble det strategiske vanskelig å forankre i et målekort og med dette ble det til slutt stilt spørsmål ved denne type styring gjennom nøkkeltall (Hansen, 1999/2000).

Ved å koble belønning til resultatmålingen kan motivasjonen og oppmerksomheten rundt BM i implementeringsfasen øke, men en slik type kobling bærer også med seg en viss risiko. Foruten opportunistisk atferd, blir det også kritisk at strategien gjenspeiles i målekortets måltall (Kaplan og Norton, 1996). Resultatmålinger, enten de er koblet opp mot belønning eller ikke, påvirker i stor grad atferden til de som måles. Problemet oppstår der den enkelte blir påvirket i en ugunstig retning, uten sammenheng mellom resultatmålingen og bedriftens strategiske målsettinger.

Forventninger til modenhetsstadiene

Dersom styringen står sentralt i bedriften fungerer lederen som en mekanisme for styringen, men at BM som styringssystem dominerer styringen i bedriften. Resultat- og måloppnåelse står dermed sentralt i ledernes arbeidshverdag. Med måltallene i fokus fremstår bedriften som resultatorientert. En forventet endring i de ansattes holdninger eller arbeidsoppgaver

formidles indirekte gjennom justeringer og korrigeringer i styringssystemet. Incentiver benyttes i denne sammenheng for å fremme engasjementet rundt målingen samt resultatoppnåelsen.

Dersom en bedrift befinner seg på stadium 2 under begrepsparet styring og ledelse forventes det at overvåkingen av de ansatte gjennom styringssystem fortsatt er tilstede, men at det også legges opp til kontinuerlig oppfølging for å styrke relasjonsbyggingen. På dette stadiet blir styringen mer målrettet da måltall innenfor samtlige perspektiv vektlegges likt og står sentralt i de ansattes bevissthet.

På stadium 3 påvirker den enkelte leder medarbeiderne sine direkte gjennom både formell og uformell interaksjon. Styringen gjennom målekortet er tilstedet, men kun som én mekanisme i lederens utøvelse av ledelse, sammen med direkte påvirkning gjennom for eksempel medarbeidersamtaler, uformelle samtaler og/eller avdelingsmøter. Det forventes at relasjonsbyggingen vektlegges gjennom et støttende lederskap, der lederen fremstår som en medspiller for medarbeiderne. Individet står altså mer sentralt i lederens oppmerksomhet her. For å fremme forandring og utvikling forventes det at bedriften fremstår som endringsvillig og tilrettelegger for blant annet utvikling av medarbeiderne gjennom for eksempel karriereutvikling og med en positiv innstilling til kreative løsninger.

Gjennom sterkere relasjoner mellom medarbeider og nærmeste leder vil kommunikasjon av strategi og mål bli enklere samtidig som forståelsen og lojaliteten til toppledelsens beslutninger styrkes. Dette gjør den strategiske styringen enklere for den enkelte leder uten at medarbeiderne føler de blir korrigert i ulike retninger uten hensikt gjennom styringssystemet.

3.3.2 Top-down og Bottom-up

En sentral diskurs i litteraturen rundt BM er hvordan ledelsen skal utøves, og BM kritiseres her for å fremme en såkalt toppstyrt prosess, fremfor å involvere medarbeiderne på lavere nivå i bedriften. Denne diskursen representeres dermed gjennom begrepsparet Top-down og Bottom-up. Det vil først redegjøres for de ledelsestypene som legges til grunn i de ulike modenhetsstadiene. Her vil toppstyrt ledelse representere stadium 1 da det kan tenkes at det over tid vil kunne etablere seg behov og infrastruktur for involvering og beslutningsmyndighet på et lavere nivå i bedriften. Videre vil også her kritikken mot utøvelsen i BM samt forventninger til modenhetsstadiene redegjøres for.

Teoretisk redegjørelse

Disse to ledelseskonseptene dekker mye av forskningen rundt ledelse og populær forretningslitteratur. Toppstyrt ledelse representerer sentraliserte beslutninger der variasjonsreduisering er nøkkelen for at informasjon på lavere nivå blir vaskelig å kommunisere opp i hierarkiet. Toppledelsen er dermed de som oppnår størst frihet og uavhengighet i bedriften, og derfor skapes som regel informasjonen langt fra det individuelle, operasjonelle nivået (Nonaka, 1988).

Måten å utøve ledelse på i bedrifter faller som regel en plass mellom disse to typene og det kan være hensiktsmessig for en bedrift som står overfor sterk konkurranse å befinne seg på denne mellomveien (Nonaka, 1988). Nonaka introduserte det han kaller for ”middle-up-down” ledelse. Kjernen i denne ledelsesstilen er verken toppledelsen eller medarbeiderne på det operasjonelle nivået, men mellomlederne. Mellomledere er her kapable til å effektivt eliminere støy innenfor en bedrifts informasjonsskapelse ved å fremstå som et startpunkt for handlinger på både lavere og høyere nivå. Gjennom interaksjon med både toppledelsen og medarbeiderne kan mellomledere sikre de ressursene som kreves i henhold til å oppnå mål samtidig som medarbeidernes behov også inkluderes. På denne måten forsterkes sannsynligheten for målkongruens i hele bedriften sammenlignet med stadium 1 (Nonaka, 1988).

På det andre ytterpunktet representerer Bottom-up ledelse påvirkningen informasjon fra lavere nivå har på beslutninger som tas i bedriften. For at informasjon og kunnskap skal skapes på dette nivået er det nødvendig med et støttende lederskap som beveger seg i takt med individet, gruppen og bedriften. Autonomien tildeles hovedsakelig til medarbeiderne på det operasjonelle nivået og gjør med dette medarbeiderne kapable til å organisere seg selv (Nonaka, 1988).

Kritikken rettet mot utøvelsen i BM

I implementeringen og bruken av BM vektlegges toppstyrt ledelse der det er opp til lederne i bedriften å utvikle og videreformidle konseptet.

Ifølge Weber (1978) og Bendix (1956) kan byråkratisk hierarkisk styring være nødvendig for å forhindre kaos, noe som rettferdiggjør top-down styringen av BM (Nørreklit, 2000). Målene i BM er designet av og for toppledelsen. Dette får ifølge Kald og Nilsson (2000) konsekvenser for den organisatoriske læringen i og med at medarbeiderne holdes utenfor

prosessen. Med en involvering vil engasjementet hos medarbeiderne fremmes (Jønsson, 1996 via Kald og Nilsson, 2000) da den styrker dialogen rundt strategi og drift mellom ledelsen og medarbeiderne (Kald og Nilsson, 2000). Med BM tas det altså for gitt at organisatorisk atferd tar utgangspunkt i strategien, og ikke motsatt. Med den hierarkiske "Top-Down" styringen tar også BM utgangspunkt i at virksomhetens strategi er riktig formulert av ledelsen (Mouritsen 1995/1996 via Nørreklit, 1998/1999) og at det er målkongruens rundt målene som fastsettes av ledelsen (Nørreklit, 1998/1999). Kanji (2000) kritiserer i tillegg BM fordi styringssystemet ikke er basert på medarbeidernes behov, men på et sentralisert program drevet av resultater (Rillo, 2004).

Som nevnt tidligere har BM utviklet seg mye siden konseptet først ble introdusert. Bakdelen med denne utviklingen er at balansen mellom de fire perspektivene har blitt ofret til fordel for et tydelig hierarki, der en endring i det finansielle perspektivet bestemmer prioriteringene i de øvrige perspektivene. Medarbeiderne kan ifølge Larsen (2006) i denne sammenhengen grovt sett oppfattes som relevante kun dersom de er nødvendige i forhold til ønsket infrastruktur. De settes til å gjøre det de må for å møte kundebehovene, og på denne måten nedprioriteres denne medarbeiderinvolveringen som i dag regnes som et "moteord" innenfor ledelse (Larsen, 2006).

Forventninger til modenhetsstadiene:

Ved toppstyrt ledelse forventes det at hierarkiet i bedriften står sterkt slik at kun konsernledelsen har mulighet til å ta strategiske beslutninger. Det er dermed lederne på dette nivået som har frihet til å arbeide selvstendig, og jobbe utenfor fastsatte rammer. Lengre ned i hierarkiet forventes det at regler og rutiner står sentralt for å redusere store variasjoner og styrke standardiseringen.

På stadium 2 forventes det derimot at mellomlederne står sentralt. I SNN representerer disse regionlederne. På denne måten blir avstanden kortere i bedriften, samtidig som beslutningsmyndigheten ikke er like sentralisert som i stadium 1. Beslutninger som tas vil dermed i større grad være påvirket av medarbeiderne. Denne involveringen forventes på dette stadiet, og vil øke målkongruensen i bedriften. Med økt involvering vil det i tillegg være naturlig for medarbeiderne å oppnå økt autonomi i arbeidshverdagen, men innenfor fastsatte rammer.

Ved Bottom-up ledelse forventes det at bedriften styres med et demokrati lagt til grunn, der medarbeideren er involvert i bedriftens strategistyring. Mer spesifikt vil medarbeideren oppnå påvirkningskraft og beslutningsmyndighet i mye større grad enn ved de to øvrige stadiene.

Det forventes her at medarbeideren ikke er avhengig av sin leder, men er flink til å organisere seg selv. Den intellektuelle kapitalen forventes å verdsettes i bedriften på en måte der ressurser prioriteres til utvikling av den enkelte medarbeider.

Stadium 3 fremmer mye av det som Kaplan og Norton kjennetegner som den strategifokuserte bedriften der bedriften gjennom involvering og sterkt strategifokus gjør strategien som en del av alle ansatte arbeidshverdag. Den strategiske styringen ved stadium 3 vil gjennom involvering utøves enklere og i mye større grad enn ved stadium 1 fordi alle i bedriften har bidratt slik at alle kjenner strategien og føler et eierskap til den.

3.3.3 Nullæring, enkeltkretslæring og dobbelkretslæring

BM kritiseres fordi det ikke er ikke lagt opp mekanismer for kontinuerlig overvåking av konkurranse eller teknologisk utvikling, noe som gjør BM til en mer statisk modell enn dynamisk. Dynamikkens eksistens vil belyses gjennom begrepsparet ”Nullæring og Dobbeltkretslæring”. I modenhetsstadiene representerer nullæring stadium 1, mens dobbeltkretslæring beskriver en bedrifts læringsmekanismer på stadium 3. Gjennom langsiktig bruk av BM behov for tilbakemeldingsmekanismer identifiseres for et høyere læringsnivå gjennom erfaringer.

Før kritikken mot BMs utøvelse presenteres, vil teoretiske kjennetegn ved nullæring, enkel- og dobbeltkretslæring gjennomgås, der enkeltkretslæring representerer stadium 2.

Teoretisk redegjørelse

Nullæring er egentlig ingen form for læring, ettersom det beskriver en situasjon der ingen endring oppstår til tross for utilfredse resultater. Ofte brukes det med hensikt til å ignorere en uheldig situasjon, og kjennetegnes gjennom reflekshandlinger (Irgens, 2011). Det som skiller nullæring fra øvrige nivåer av læring er at det ved nullæring ikke kan identifiseres forskjeller eller konsekvenser av flere forskjellige alternativer. Uten disse forskjellene, uteblir dermed utviklingen (Wilson, 2007).

Enkeltkretslæring innebærer endring, men kun gjennom korrigeringer av noe som allerede pågår (Irgens, 2011). Enkeltkretslæring kan være viktig for enkle saksforhold da synlige, konkrete og relativt enkle feil blir rettet på, men bedriften opprettholdes slik den er uten at de grunnleggende faktorer endres på. Når en handling blir løst stiller en ikke spørsmål til hvorfor

det i det hele tatt ble gjennomført. Dermed blir enkeltkretslæring ofte overfladisk og ikke tilstrekkelig (Argyris og Schön, 1978 via Roald, 2008). Dersom endringer ikke etablerer seg permanent i bedriften ved denne type læring, bør det oppfattes som et signal på at dobbelkretslæring bør finne sted. Enkeltkretslæring kan dermed følges opp av dobbelkretslæring (Irgens, 2011).

Dobbelkretslæring oppstår når det blir stilt spørsmål til eksisterende normer og verdier i bedrifter. Grunnleggende forutsetninger blir undersøkt slik at de styrende faktorene kan endres. Det som er avgjørende for en bedrifts utøvelse av dobbelkretslæring er å hindre faktorer som hemmer eller vanskeliggjør læring.

Dobbelkretslæring medfører store, grunnleggende endringer som ofte stoppes av slike faktorer, som Irgens (2011) betegner som forsvarsmekanismer. Organisatoriske faktorer som bedriftsmoral og rutiner etablert i bedriften eller kollektiv organisatorisk blindhet kan være faktorer som dette og er uheldigvis vanskelige å avdekke og korrigere (Irgens, 2011).

Kritikken rettet mot utøvelsen i BM

Læring er et sentralt tema i BM der Kaplan og Norton viser til dobbelkretslæring som læring som skaper endringer i antakelser og teorier rundt de kausale forholdene (Kaplan og Norton, 1996). Kaplan og Norton legger vekt på viktigheten bak læring der tilbakemelding og læring gir bedrifter mulighet til å skape det de henviser til som strategisk læring. Denne type læring omfatter å samle tilbakemeldinger, teste hypoteser rundt strategier samt gjøre nødvendige tilpasninger kontinuerlig. BM er ikke et mål i seg selv, men et styringsverktøy som fronter en dynamisk læringsprosess (Leth og Melander, 2000/2001).

Schoenfeld (1991) påpeker derimot at bruken av BM kun tar høyde for en mer enkeltkretslæring slik at strategiske sprang som kan være nødvendig for noen bedrifter ikke blir synlige. Med tanke på dagens dynamiske omgivelser er dette en kritisk potensiell fallgrube for bedrifter som benytter BM i deres strategistyring (Nørreklit, 1998/1999).

Rillo (2004) sammenligner BM med blant annet Benchmarking, Porters 5f og SWOT.

Gjennom kundeperspektivet i BM slik Kaplan og Norton introduserte det blir det tatt hensyn til den eksterne utviklingen av kundebehovene, men i Rillos (2004) sammenligning kritiseres BMs manglende overvåking av konkurransen og teknologisk utvikling (Rillo, 2004).

Forventninger til modenhetsstadiene

Ut fra teorien og kritikken kan det også her stilles forventninger til modenhetsstadiene.

På stadium 1 forventes det at bedriften ikke er endringsvilling. Det eksisterer derfor ingen form for tilbakemeldingsmekanismer eller rapporteringer som ofte er det som gjør bedrifter oppmerksom på endringsbehov. I tillegg vil ikke bedriften være oppmerksom på skift og endringer i eksterne omgivelser. Bedriften forventes å arbeide statisk, uten det store behovet for å justere og endre strategien, og dermed også måltallene i resultatmålingen. Målene vil være de samme uansett hvilke utviklingstrender og konkurranse bedriften står overfor.

Med enkeltkretslæring, som representerer stadium 2, forventes det at bedriften ser behovet for endring i mye større grad enn ved nulllæring i stadium 1. Endringer som oppstår er likevel ikke fundamentale nok til å resultere i strategiske skift. I forhold til BM kan det her oppstå justering og korrigerende i fokusområder, eller indikatorer og grenseverdier i målekortet. Slike type endringer vil ikke ha behov for større implementeringsprosesser, men viderefremmes som regel via avdelingsmøter eller rapporter gjennom bedriftens kommunikasjonskanaler eller informasjonsplattform.

På stadium 3 vil også enkeltkretslæringen i stadium 2 tiltre, men det forventes i tillegg at det tilrettelegges for større og mer radikale endringer. Tilretteleggingen ligger i gode, velfungerende tilbakemeldingsmekanismer, kontinuerlig overvåking av eksterne omgivelser og rapportering som er med på å synliggjøre endringsbehov og nødvendige tiltak med et mål om å hele tiden forbedre og utvikle bedriften. Endringer som dette gir større utslag på strategien enn de to øvrige stadiene, og kan også forårsake fundamentale endringer i organisasjonens struktur, kultur eller tenkemåte. For at denne utviklingen skal kunne være mulig vil det være viktig for bedriften å ha endringsvillige medarbeidere som stiller seg lojale til endringer samt en gjennomgående god endringsdyktighet der avstanden mellom prat og handling er kort. De styrende faktorene som endres, endres i takt med for eksempel ulike kundebehov, økt konkurranse og interne forbedringspotensial.

Med de gode tilbakemeldingsmekanismene vil bedriften kunne bruke innspill fra lavere nivå i bedriften i deres virksomhets- og strategistyring. Sammen med overvåkingen av eksterne omgivelser vil bedriften være bedre rustet til å identifisere strategiske endringsbehov, og styre bedriften heretter.

3.3.4 Oppsummert

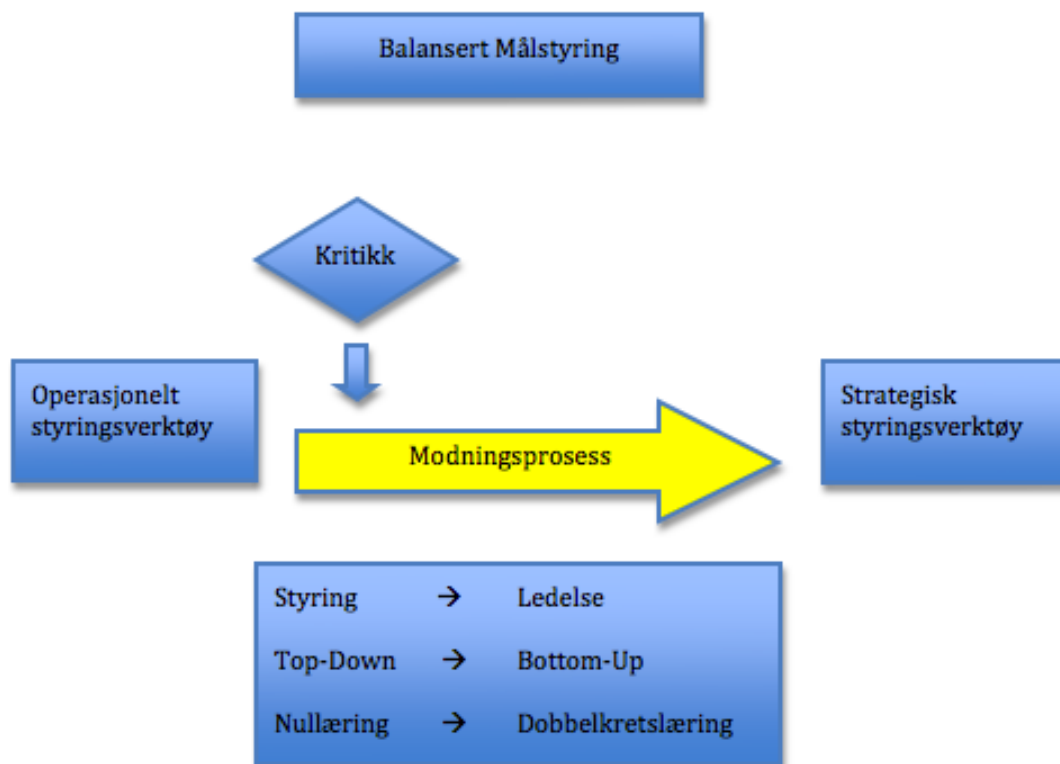
Etter all kritikken som har blitt rettet mot BM etter det ble introdusert, kan man stille spørsmål til hvorvidt dette er et godt styringsverktøy, strategisk sett. Styrer den strategien i henhold til bedrifters forventninger eller egner det seg primært, slik Kaplan og Norton først introduserte det, som et resultatmålingssystem på et operasjonelt plan for å styre den daglige driften?

Tidligere empiriske undersøkelser rundt BM er hovedsakelig basert på bedrifter som er på et tidlig stadium i henhold til selve bruken av BM. Gjennom forventningene presentert innenfor hvert stadium i begrepsparene ønsker jeg å undersøke i hvilken grad SNN gjennom vel et tiår har klart å utvikle deres bruk av BM som styringsverktøy. Jeg vil undersøke om SNN kan bruke deres erfaringer til å utvikle bruken til mer strategisk styring, eller om kritikken presentert ovenfor er gyldig også for SNN.

Videre i oppgaven vil jeg derfor først redegjøre for den erfaringsmessige læringen, samt hvordan denne type læring muliggjør en modningsprosess. Deretter vil modenhetsstadiene med dets kjennetegn oppsummeres i en tabell.

3.4 Modningsprosessen

På bakgrunn av teorien og kritikken knyttet til BM, vil jeg kunne kategorisere en modningsprosessen inn i tre ulike modenhetsstadier med tilhørende begrepspar som representerer hoveddiskursene rundt BM. Kjennetegnene ved hvert stadium vil her oppsummeres tabellarisk, inndelt etter de tre begrepsparene. Disse stikkordsmessige kjennetegnene gjenspeiler mine forventninger til de ulike modenhetsstadiene, basert på teorien og kritikken rundt BM. Som illustrert i figur 6 nedenfor representerer denne modningsprosessen en utvikling i modenhetsstadiene, der en bedrift kan utnytte BM mer strategisk med tiden, gjennom en bevegelse fra stadium 1 og til de to øvrige stadiene.



Figur 6: Teorifigur – Modningsprosessen

Utgangspunktet for denne undersøkelsen baserte seg på en antakelse om at bruken av BM gjennom 11 år i banken har endret seg. Disse endringene kan forklares ved kunnskapen og erfaringene banken har opparbeidet seg rundt bruken av BM gjennom årene. Det er denne erfaringsmessige læringen som muliggjør utviklingen gjennom stadiene, og blir sådan er viktig faktor i den langsiktige tankegangen i henhold til å benytte seg av BM som et strategisk styringsverktøy.

Erfaringsmessig læring oppstår i situasjoner der bedrifter klarer å øke effektiviteten med en spesifikk prosedyre gjennom bruk. I slike tilfeller vil forskjeller i suksess med ulike prosedyrer ikke bare reflektere forskjellene i ytelsespotensialet til prosedyrene, men også en organisasjons kompetanse med de (Levitt og March, 1988).

BM er et styringsverktøy som hele tiden gjennomgår en sammenhengende utviklingsprosess der forandringer oppstår med grunnlag i læringen en bedrift gjennomgår. Når BM er implementert vil modellens fleksibilitet tilpasses og justeres gjennom utviklingsfaser over flere år, og det engasjementet som skapes i forhold til verdiskapningsprosessen blir mer og mer viktig for fremtidens verdibaserte bedrifter (Leth og Melander, 2000/2001). En bedrifts mål vil ifølge Irgens (2011) endres over tid på to måter. For det første der indikatorene på

suksess modifiseres, og for det andre når villigheten til å oppnå suksess innenfor indikatorene endres med tiden (Levitt og March, 1988). Endring og læring er nært korrelert, og en bedrifts læreevne har stor betydning på hvordan ytre og indre endringer håndteres på (Irgens, 2011).

Implementeringen av BM i SNN viste seg å være rettet mot det tekniske i stor grad, ifølge Nilsen (2007), som fulgte banken i deres arbeid med implementeringen samt noen år i etterkant. Det jeg dermed ønsker å undersøke er om erfaringer gjort seg over lengre tid kan støtte opp under disse utviklingsfasene som Leth og Melander refererer til ved å gå fra et tidlig stadium der mye handler om det tekniske, til å senere kunne anvende BM som en strategisk fordel.

3.4.1 Modenhetsstadiene

I tabellen nedenfor forklares en potensiell utvikling gjennom de tre begrepsparene. Denne modningsprosessen går gjennom tre stadier, som er stilt opp mot hverandre i tabellen. Innenfor hvert stadium er det tilknyttet ulike kjennetegn som en kan forvente å finne i bedrifter som benytter seg av BM på de ulike stadiene. Hensikten med disse kjennetegnene er å enklere kunne lokalisere hvor i modningsprosessen en bedrift kan plasseres i forhold til å forklare en eventuell utvikling i bruken av BM. Kjennetegnene beskriver altså de ulike modenhetsstadiene. De er operasjonalisert på bakgrunn av teori og kritikk, og gjenspeiler forventningene presentert tidligere.

Begrepsparene representerer ytterpunkter for hvordan BM kan utøves på. I tillegg eksiterer det en middelvei mellom ytterpunktene, som representeres i stadium 2. Stadium 1 representerer ikke nødvendigvis bruken i implementeringsfasen av BM. Hensikten med disse modenhetsstadiene er å tydeligere kunne illustrere hvordan bruken av BM potensielt kan utvikle seg, fra å fungere som et operasjonelt styringssystem til å bli et strategisk styringssystem som i denne oppgaven representerer det langsiktige målet ved en bedrifts implementering av BM.

Tabell 1: Modenhetsstadiene

Begreps - par Modenhets- stadier	Styring vs. Ledelse	Top – down vs. Bottom - up	Nullæring vs. Dobbelkretslæring
Stadium 1	<ul style="list-style-type: none"> • Resultatorientert • Indirekte påvirkning • Insentiver 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentraliserte beslutninger • Autonomi på toppen • Variasjons-redusering 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke endringsvillig • Ingen tilbakemelding • Ingen eksternt fokus • Utvikling uteblir
Stadium 2	<ul style="list-style-type: none"> • Indirekte og direkte påvirkning • Målrettet styring 	<ul style="list-style-type: none"> • Mellomlederne i sentrum • Medarbeiderne har innflytelse • Målkongruens • Frihet innenfor gitte rammer 	<ul style="list-style-type: none"> • Behovet for endring er synlig • Ingen strategiske skift • Endring i form av justering og korrigering • Detaljorientert informasjon
Stadium 3	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte påvirkning • Relasjonsbygging • Personorientert • Forandring og utvikling • Støttende lederskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Demokrati • Autonomi blant medarbeiderne • Desentraliserte beslutninger • Investering i intellektuell kapital • Involvering og medvirkning 	<ul style="list-style-type: none"> • Radikale endringer • Rapportering og tilbakemelding • Overvåking av eksterne omgivelser • Gode implementerings-rutiner • Endringsvillig bedriftsmoral • Strategiutvikling

Stadiene ovenfor er ikke nødvendigvis avhengig av hverandre. En eventuell utvikling vil dermed ikke nødvendigvis tiltre jevnt over alle stadiene. En bedrift kan innfri alle kjennetegnene ved dobbelkretslæring og samtidig utøve en ledelsesstil som karakteriserer toppstyrt ledelse. Når det er sagt så representerer stadium tre av alle begrepspar den langsiktige målsettingen som bedrifter som implementerer BM bør strebe etter i henhold til å utvikle styringssystemet til dets ytterste potensial.

Kapittel 4 Metode

”The quality of any research study does not so much depend on whether it is qualitative or quantitative, but rather it depends on the quality of its design and how well it is conducted” (Blumberg m.fl. 2011: 145).

Til tross for dette utsagnet har jeg valgt en kvalitativ metode i gjennomføringen av denne undersøkelsen. Det vil i dette kapitlet bli redegjort for den kvalitative tilnærmingen og valg av forskningsdesign. Valgene vil argumenteres for, samtidig som fordeler og ulemper knyttet til disse påpekes. I det videre vil også datainnsamlingsprosessen samt innholdsanalysen presenteres. I innholdsanalysen vil håndteringen av data forklares, samtidig som jeg forklarer hvordan jeg gjennom disse vil kunne besvare problemstillingen. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering for hvordan validitet og reliabilitet blir tilrettelagt for i denne undersøkelsen.

4.1 Den kvalitative tilnærmingen

Det vil her redegjøres for den kvalitative tilnærmingen, og mer spesifikt for de to datainnsamlingsmetodene.

Med en kvalitativ undersøkelse får jeg mulighet til å utvikle en grundig forståelse for SNN og deres bruk av balansert målstyring fordi kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent. Det er situasjoner og menneskene i SNN som former informasjonsflyten, samtidig som forståelsen dannes gjennom respondentene, og ikke av meg som undersøger. Tilnærmingen gir på denne måten undersøkelsen en høy begrepsgyldighet. Grunnen til at jeg har valgt et kvalitativt opplegg er fordi formålet med oppgaven er, gjennom datainnsamlingen, å belyse hvordan medarbeiderne i SNN tolker bruken av BM. Det egner seg også godt ettersom jeg har relativt gode forkunnskaper om både SNN og BM, samtidig som problemstillingen har vært tydelig gjennom hele prosessen. Den kvalitative tilnærmingen gir meg også mulighet til å finne kausalitet i utviklingen av BM i SNN, altså hvilke faktorer som har innvirkning på endringer som har oppstått i bruken av BM (Jacobsen, 2005). Det finnes også ulemper ved å velge en kvalitativ tilnærming. Metoden er først og fremst ressurskrevende. Intervjuene tar ofte lang tid, og bærer med seg mye forarbeid med

forberedelse av spørsmål, og etterarbeid i form av transkribering og kategorisering og analysering av store mengder informasjon. Den interne validiteten forsterkes ofte gjennom denne type metode, og vil forklares nærmere senere i oppgaven, men til gjengjeld svekkes ofte den eksterne validiteten hovedsaklig på grunn av få respondenter. Det blir vanskelig å avgjøre om respondentene er representative for andre enn seg selv og om utvalget kan representere SNN i sin helhet. Nærheten som oppstår gjennom metoden kan i tillegg gi uønskede effekter ved at den ofte blir for tett, og at evnen til kritisk refleksjon dermed reduseres.

For datainnsamling har jeg hovedsaklig benyttet meg av personlige intervju med ansatte i SNN. I tillegg til disse har jeg også benyttet meg av interne dokumenter fra SNN. I det følgende vil jeg presentere de ulike kildene, begrunne valg av kilden og forklare datainnsamlingsprosessen.

4.1.1 Kvalitative intervju

I kvalitative undersøkelser er vanligvis intervjuene mye mindre strukturert enn i kvantitative undersøkelser. Ustrukturerte og delvis strukturerte intervju er veldig vanlig i kvalitativ forskning, og kalles derfor for kvalitative intervju. Denne type intervju skaper nærhet til det som undersøkes og målet er å komme ”under huden” på respondenten.

Datainnsamlingsmetoden åpner dermed for å gi meg som undersøger en nyansert beskrivelse av utviklingen i bruken av BM i SNN. De intervjuene jeg gjennomførte var semistrukturerte i den form det var laget en relativ åpen intervjuguide som utgangspunkt. Åpen fordi jeg som intervjuer hadde mulighet til å forme innholdet i intervjuet etter hvilken respons jeg fikk, herunder med hjelp av oppfølgingsspørsmål, spesifiserende og strukturerte spørsmål. I konstruksjonen av intervjuguiden er det likevel vektlagt å formulere spørsmålene på en måte slik at respondentene forstår spørsmålene riktig. For intern validitet er det også viktig å ikke formulere spørsmålene for spesifikt ettersom oppgaven baserer seg på de ulike tolkningene og synspunktene rundt bruken av BM i SNN. Samtidig er det viktig å redusere min innflytelse som intervjuer så mye som mulig under selve intervjuet for å unngå påvirkning (Blumberg m.fl., 2011). Personlige intervju gir meg også muligheten til å observere responsen og stemningen. Utdfordringen knyttet til denne type datainnsamlingsmetode er, som vil presiseres ytterligere senere i kapitlet, å tolke store mengder med komplekse data (Jacobsen, 2005).

For å styrke den interne validiteten i undersøkelsen er det viktig å intervju relevante respondenter i forhold til besvarelsen av problemstillingen. Med god hjelp fra utviklingsavdelingen representerte respondentene personer som alle sitter i lederposisjoner, og har opplevd mye av den utviklingen som BM har gjennomgått. Noen av respondentene har jobbet i banken helt siden før implementeringen, og sitter med mye av den kjernekunnskapen som denne oppgaven bygger på. Respondentene representerer mange av bankens avdelinger, både bankens kundevirksomhet på person- og bedriftsmarkedet, samt enkelte fagområder.

4.1.2 Dokumentundersøkelse

I tillegg til en kvalitativ intervjuprosess baseres også analysen på informasjon fra interne dokumenter, tilsendt direkte fra SNN. Disse dokumentene er i denne undersøkelsen benyttet med et formål om å skape forståelse for de bruksmessige endringene rundt BM, og for å supplere samt bekrefte/avbekrefte informasjonen fra intervjuene. Dette er førstehåndskilder da de er skrevet personlig eller institusjonelt for SNN. Dokumentene er av privat karakter som er ment til interne aktører i banken, og ikke er tenkt publisert, til tross for at enkelte dokumenter er presentasjoner ment for større forsamlinger av ansatte (Jacobsen, 2005).

Informasjonen hentet fra dokumentene anses som kvalitativ sekundærdata ofte oppsummert kvantitativt i tabeller og diagrammer. Sekundærdata fordi dette er opplysninger samlet inn av andre til et annet formål. Her er det viktig å være oppmerksom på kilden dataen kommer fra. I mitt tilfelle anser jeg kilden som troverdig i den forstand der dokumentene jeg har samlet inn kommer direkte fra ansatte i utviklingsavdelingen i SNN, til tross for at formålet i utgangspunktet har vært et annet enn formålet med denne undersøkelsen.

4.2 Forskningsdesign

I det følgende vil valg av forskningsdesign redegjøres for med utgangspunkt i det kvalitative metodevalget, ettersom metodevalg ofte gir visse føringer for valg av forskningsdesign. Her har det også blitt tatt hensyn til at forskningsdesignet også får konsekvenser i forhold til oppgavens reliabilitet og validitet.

Opgavens design er intensivt i den form der jeg går i dybden for å få en helhetlig forståelse av BM i SNN. Oppgaven er videre basert på en casestudie av SNN som en kollektiv enhet, mer spesifikt et enkelt-case da jeg ønsker å undersøke BM i SNN og utviklingen verktøyet har

hatt etter det ble implementert. Formålet i denne sammenheng er dermed ikke å teste teorier eller generalisere funn. Det jeg på den andre siden kan sitte igjen med er hypoteser som i etterkant av denne oppgaven kan testes gjennom nye case-studier (Jacobsen, 2005).

Problemstillingen jeg har valgt å ta utgangspunkt i er av beskrivende art og besvares gjennom et retrospektivt design der jeg undersøker noe som har skjedd for å kunne belyse en utvikling i bruken av BM. Ulempen med dette er selvfølgelig at det gjør meg avhengig av respondentenes hukommelse for å kunne sammenligne fortiden med nåtiden. Av denne grunn har jeg valgt å supplere informasjonen fra intervjuprosessen med relevante dokumenter fra SNN datert tilbake i tid, for å styrke oppgavens reliabiliteten. Samtidig styrker dette også validiteten i informasjonen som analysen bygger på.

Det er likheter mellom kvalitativ metode og intensivt forskningsdesign der de begge er velegnet for dybdeundersøkelser. Kvalitative tilnærminger er, som nevnt, ressurskrevende, slik at det som regel velges ut en eller noen få caser som representerer det intensive designet. Derfor følger ofte et intensivt design den kvalitative metoden slik det også gjør i denne undersøkelsen (Jacobsen, 2005). På lik linje med kvalitativ metode gir også et intensivt design stor intern validitet fordi designet får frem relevant data. Ulempen blir dermed av lik karakter som ved kvalitativ metode, nemlig problemene knyttet til generaliseringen av funnene, her mot andre bedrifter som også benytter seg av BM (Jacobsen, 2005). I tillegg forsterker BM sin dynamiske karakter denne ulempen, ettersom verktøyet ofte tilpasser seg etter bedriften som tar det i bruk. Det vil derfor være vanskelig å sammenligne to bedrifters bruk av BM da det sjeldent ender opp som to identiske styringssystem.

4.3 Datainnsamlingsprosessen

I dette kapittelet vil datainnsamlingsprosessen i tilknytning til intervjuene og dokumentene presiseres.

Tidlig i prosessen ble det tydelig hvem det var hensiktsmessig å kontakte i banken for et kartleggingsmøte. Dette var personer i utviklingsavdelingen som til daglig arbeider med strategien til banken. De har begge vært ansvarlig for BM i banken på ulike tidspunkt, og har vært med på både implementeringen og utviklingen av verktøyet. Formålet med møtet var å presentere oppgaven, samt få overordnet informasjon om bruken av BM i SNN de seneste

årene. Med dette fikk jeg en bedre oversikt over den bruksmessige utviklingen av BM i SNN de seneste årene. Hovedideen var å oppnå innsikt i hvordan de, fra et overordnet nivå, tolket BMs utvikling i SNN. I etterkant av kartleggingsmøtet fikk jeg tilsendt strategidokumenter fra og med år 2005 og frem til i dag som var relevante i forhold til undersøkelsens omfang. Jeg har holdt kontinuerlig kontakt med utviklingsavdelingen gjennom hele prosessen og dermed hatt mulighet til å få tilsendt ytterligere dokumenter ved behov. Dette gode samarbeidet er i seg selv med på å styrke oppgavens reliabilitet og validitet.

Selv om respondentene jeg gjennomførte kartleggingsmøte med sitter med kjernekunnskapen rundt BM er det også viktig å knytte undersøkelsen opp mot medarbeidere som i større grad bruker BM i sin hverdag. Disse har også mye kunnskap om BM, men fra et annet perspektiv enn utviklingsavdelingen.

Det stilles høyere krav til intervjueren ved kvalitative intervju enn ved strukturerte intervju og en bør ha god forkunnskap om temaet i forkant. Intervjuprosessen fant derfor sted først etter det teoretiske rammeverket var satt. Forarbeidet gir meg som intervjuer et fortrinn intervjumessig, slik at gjennomføringen og innholdet i intervjuene ble mer relevant i forhold til besvarelsen av valgt problemstilling. Hovedoppgaven min som intervjuer er å lytte, men gjennom intervjuet prøvde jeg hele tiden å oppsummere deler av intervjuet for respondenten for å styrke den interne validiteten (Blumberg m.fl., 2011).

De fleste intervjuene ble utført gjennom personlige møter med respondenten, med unntak av to telefonintervju. I forkant av intervjuene fikk de tilsendt en kortfattet intervjuguide (se vedlegg 1). Denne intervjuguiden består av formål, tema og et par kjernespørsmål. I tillegg fikk alle respondentene tilsendt oppgavens innledningskapittel i forkant. Intervjuguiden som ble brukt i selve intervjuet (se vedlegg 2) inneholder er liste av spesifikke spørsmål for å forsikre at intervjuet dekket de relevante områdene, men fulgte en naturlig gang fremfor punktvis. Det ble også tatt hensyn til at ikke alle spørsmålene var hensiktsmessig å rette mot alle respondentene. I intervjuene ble det stilt spørsmål som indirekte belyser en utvikling innenfor de tre begrepsarene presentert innenfor det analytiske rammeverket. Det ble spesielt vektlagt i hvilken grad resultatmålingssystemene vektlegges i styringen, hvor stor medvirkningen er samt i hvilken grad det eksisterer mekanismer for tilbakemelding og rapportering i banken.

Gjennom intervjuprosessen refererte mange av respondentene til organisasjonsundersøkelsen som gjennomføres årlig internt i SNN. På grunn av dette gjennomførte jeg et intervju med en sentral person i henhold til denne (se vedlegg 3). Formålet med denne undersøkelsen er å ta

en temperaturmåling internt i SNN, og undersøkelsen har en høy svarprosent blant de ansatte i SNN. Ved å sammenligne responsen fra intervjuprosessen med resultatene fra organisasjonsundersøkelsen, ble det tydelig at noen av de konklusjonene jeg gjorde meg ut ifra intervjuprosessen, kunne bekreftes gjennom resultatene fra organisasjonsundersøkelsen. Oppgavens eksterne validitet styrkes dermed ved hjelp av dette intervjuet. Resultater og tolkninger knyttet til hele intervjuprosessen vil gjennomgå nærmere i analysekapittelet.

Til sammen ble det gjennomført 10 intervju, inkludert kartleggingsmøtet og intervjuet angående organisasjonsundersøkelsen. Alle respondentene sitter i lederstillinger i ulike avdelinger - fagavdeling, HR, utvikling, personmarked og bedriftsmarked. I utvalget varierer ansettelsestiden i banken med alt fra 5 til 30 år.

Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert, i tillegg til at alle respondenter har signert en samtykkeerklæring (se vedlegg 4) i forkant av intervjuet. Ved å ta opp intervjuene på bånd kan jeg som intervjuer fokusere på intervjuet fremfor å ta notater underveis, samtidig som respondentene blir sitert korrekt. Transkriberingen fant sted kort tid etter selve intervjuet. Med en kombinasjon av intervju og dokumenter er det en stor mengde kompleks data som skal kategoriseres og analyseres. Framgangsmåten knyttet til dette vil redegjøres for i innholdsanalysen nedenfor.

4.4 Innholdsanalyse

Kvalitativ metode gir altså ofte store mengder kompleks data. For å kunne benytte dette til videre analyse vil en systematisering være hensiktsmessig.

Ved analysering av kvalitativ data bør man først og fremst renskrive rådata, enten fra notater eller opptak fra intervjuene. Deretter systematiserer og kategoriserer man denne dataen for å gjøre de store mengdene med kompleks informasjon, mer håndterlig. Dette er med på å gjøre tolkningen av dataen enklere, der like eller ulike meninger og synspunkt blir mer tydelig.

Disse likhetene og ulikhetene utgjør analysen, der en stiller sammenhenger mellom innsamlet data, eller mellom innsamlet data og teori, opp mot hverandre (Jacobsen, 2005).

I denne undersøkelsen ble responsen fra intervjuene kategorisert etter diskursene rundt BM, presentert i det analytiske rammeverket. Dette for å gi en bedre oversikt over, samt skille de ulike meningene og tolkningene rundt påvirkningskraft, handlingsrom, insentiver, ledertyper, samhandling, lederroller, informasjonsflyt, kommunikasjon, endringer, tilbakemelding samt

utviklingstrekk i banken, opp mot hverandre. Ut fra intervjuene fikk jeg et godt grunnlag for å kunne oppsummere hvordan styringen rundt både det operasjonelle og det strategiske har artet seg i banken gjennom de seneste årene.

Dokumentanalyse ble gjennomført kontinuerlig etter hvert som jeg mottok dokumentene. Relevant informasjon i forhold til besvarelsen av problemstillingen ble notert ned for analytisk bruk.

Med store mengder informasjon både fra dokumentene og intervjuene er det også viktig å stille seg kritisk til hva som er relevant i forhold til besvarelse av problemstillingen, og hva som ikke er det. De sentrale begrepene som utgjør problemstillingen, innholdet i diskursene rundt BM og tilhørende begrepspar ble derfor brukt som utgangspunkt for denne vurderingen i innholdsanalysen.

4.5 Validitet og reliabilitet oppsummert

Slik metoden og datainnsamlingsprosessen for denne undersøkelsen er lagt opp, ser en fra overstående redegjørelser at validitet, både intern og ekstern, samt reliabilitet sikres på flere områder på sine respektive måter og vil i dette kapittelet kort oppsummeres.

Intern validitet står sentralt i kvalitativ metode, og sammen med undersøkelsens intensive design tilrettelegger disse sammen, som nevnt tidligere, for sterk intern validitet.

Den interne validiteten kan for eksempel forsikres gjennom riktige kildebruk og relevant informasjon (Jacobsen, 2005). I dette tilfellet anser jeg utvalget av både respondenter og dokumenter som riktige. Riktige ettersom det i forkant av intervjuprosessen nøye ble kartlagt hva formålet mitt med denne undersøkelsen var for utviklingsavdelingen. Med dette som utgangspunkt ble dokumenter og tips i forhold til informanter tilsendt, samtidig som jeg ut fra dette valgte et relevant utvalg. For å sikre relevant informasjon sørget jeg for å gjøre respondentene kjent med oppgavens og intervjuprosessen formål.

I tillegg er tidspunktet for gjennomføring av intervjuprosessen viktig i forhold til den interne validiteten. Ettersom intervjuene foregikk i etterkant av kartleggingen av det analytiske rammeverket, ble innholdet i intervjuene mer fokusert og relevant i forhold til besvarelsen av problemstillingen (Jacobsen, 2005). Den interne validiteten i denne oppgaven anses dermed som veldig god.

Ekstern validitet handler om oppgavens generaliserbarhet. De finnes to ulike måter å generalisere en undersøkelse, herunder statistisk og analytisk. Statistisk generalisering er mest

vanlig i kvantitative undersøkelser, men blir også benyttet i tilknytning til kvalitative undersøkelser (Firestone, 1993). Her handler det om i hvilken grad resultatene fra denne undersøkelsen kan overføres til andre bedrifters bruk av BM. Samtidig handler det også om utvalget av respondenter er representable for resten av bedriften. Den eksterne validiteten i denne oppgaven fremmes av at respondentene til en viss grad har avgitt lignende svar på mange områder. Resultatene fra organisasjonsundersøkelsen har også vært med på å understøtte dette. Likevel eksisterer det ulikheter mellom de forskjellige avdelingene i banken. Organisasjonsundersøkelsen dekker heller ikke hele oppgavens omfang. Samtidig er BM et verktøy som former seg etter den enkelte bedriften som implementerer det, og utviklingen vil dermed også kunne arte seg på ulike måter i ulike bedrifter. Om begrepsparene i modenhetsstadiene kan representere en utvikling i andre bedrifter må undersøkes gjennom flere undersøkelser for å eventuelt kunne bekrefte en generaliserbarhet (Jacobsen, 2005).. Som nevnt refereres det ofte til den analytiske generaliserbarheten i kvalitative undersøkelser, og Yin (1989) definerer denne som følgende:

"In analytic generalization, the investigator is striving to generalize a particular set of results to a broader theory." Yin (1989, s. 44 via Firestone, 1993)

Ved å generalisere til en teori gir undersøkelsens resultater støtte for en spesifikk teori. Fremfor å generalisere til en større populasjon, fremtrer ofte generalisering til en teori når teorien fremgår i flere spesifikke populasjoner. Når en generaliserer til en teori bruker en ofte teorien til å legge antakelser, og gjennom undersøkelsen kan en bekrefte eller avbekrefte disse antakelsene (Firestone, 1993). I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i Kaplan og Nortons teori om Balansert Målstyring som strategisk styringsverktøy. Gjennom undersøkelsen forsøker jeg å bekrefte eller avbekrefte om bruken av BM kan utvikle seg til å styre bedriften mer strategisk enn det kritikken tilsier. Til dels vil også denne undersøkelsen generaliseres analytisk til Melanders teori om modenhetsstadier.

Sammenlignet med kvantitative undersøkelser står sjeldent den eksterne validiteten sterkt i kvalitative undersøkelser, og denne undersøkelsen er ingen unntak (Jacobsen, 2005).

Samtidig som validitet er viktig i undersøkelser, er også reliabilitet viktig å sikre seg gjennom metodevalg, datainnsamlingsprosess og innholdsanalyse.

Først og fremst er det faktorer rundt intervjuprosessen som kan påvirke responsens og resultatenes reliabilitet. Kvalitative intervju fremmer store påvirkningsmuligheter for intervjueren. Gjennom intervjuprosessen prøvde jeg dermed å beholde den ustrukturerte karakteren til intervjuet samt lytte til respondentenes tolkninger og synspunkt. Veiledende teknikker ble benyttet for å få frem mest mulig relevant informasjon i forhold til besvarelse av problemstillingen. For å hindre den store påvirkningen ble intervjuene avtalt i relativt god tid i forveien og gjennomført på respondentens arbeidsplass så langt det var mulig, i henhold til å skape naturlige omgivelser for respondenten.

Som nevnt ble tatt opp på bånd, her for å forhindre ukorrekt informasjonsregistrering og dermed styrke oppgavens reliabilitet. I forbindelse med dokumentene anses kilden som troverdig. Feil kategorisering av data kan også føre til dårlig reliabilitet, men som fremstilt i innholdsanalysen, fulgte kategoriseringen BMs utvikling gjennom modenhetsstadier med tilhørende begrepspar som ble fremstilt i det teoretiske rammeverket (Jacobsen, 2005). På bakgrunn av det overnevnte karakteriseres undersøkelsens reliabilitet som tilfredsstillende. I tillegg til at metodevalg og forskningsdesign påvirker undersøkelsens validitet og reliabilitet, er det også andre faktorer som begrenser oppgavens omfang og resultater. Disse vil redegjøres for som den avsluttende delen av oppgavens metodekapittel.

4.6 Oppgavens begrensninger

I forbindelse med gjennomføringen av undersøkelsen er det noen momenter som påvirker og begrenser utfallet av oppgaven, samt mine konklusjoner.

Først og fremst er SNN en stor organisasjon. Det er derfor ikke gitt at jeg har fått et helhetlig bilde av bankens bruk av BM på en måte der alle ansatte kan kjenne seg igjen i slik bruken fremstilles i denne oppgaven. For eksempel har jeg i intervjuprosessen kun intervjuet ledere i banken som bruker BM, og ikke inkludert medarbeidernes synspunkter rundt måten de har blitt påvirket av de bruksmessige endringene. Bakgrunnen for dette er delt. For det første er dette en begrensning jeg har valgt med tanke på tid og det faktum at jeg skriver oppgaven alene. For det andre ble ikke medarbeiderne tatt til vurdering av utviklingsavdelingen i deres anbefaling av respondenter til intervjuprosessen.

På grunn av bankens størrelse reduseres også oppgavens generaliserbarhet med tanke på utvalgets størrelse.

Som oppgaven vil redegjøre for senere, skjer det i tillegg store endringer parallelt med undersøkelsen. Jeg får dermed ikke mulighet til å analysere utfallene av disse endringene. Jeg

kan kun basere analysen på formålene og hensikten med disse endringene, og påpeke hvordan disse kan påvirke bruken av BM og den strategiske styringen.

Til slutt er det verdt å påpeke at analysen baserer seg på en subjektiv vurdering, og som deltidsansatt i banken vil denne vurderingen kunne påvirke mine konklusjoner. Til tross for at dette naturlig nok vil påvirke den kritiske vurderingen i oppgaven, har jeg likevel forsøkt å stille kritiske spørsmål til hvorvidt banken har klart å utvikle bruken av BM til mer strategisk styring basert på informasjon fra respondenter og interne dokumenter.

Kapittel 5 Utviklingen av Balansert Målstyring i SNN

Dette kapitlet viser til perioden fra BM ble implementert og utviklingen i bruken av BM frem til i dag. Fra og med 2008 går bruken av BM gjennom flere store endringer, både i forhold til den operasjonelle målingen og den strategiske styringen. I dette kapitlet vil dermed de største hendelsene i forbindelse med den bruksmessige utviklingen gjennomgås. Dette er relevante hendelser i forhold til besvarelse av problemstillingen da disse også viser til sentrale utviklingstrekk gjennom modenhetsstadiene.

Tidslinjen nedenfor viser hvordan bruken av BM har utviklet seg i grove trekk fra implementeringen i 2002 og frem til i dag.



Figur 7: Tidslinje for bruksmessig utvikling av BM i SNN

I møte med utviklingsavdelingen ble BMs bruksmessige utvikling fremstilt gjennom to parallelle historier – en som går på den kontinuerlige strategien som er en del av BM, og på den andre siden fra et styrings- og systemperspektiv. I dette kapitlet vil først implementeringen av BM i SNN kort redegjøres for før det som blir kalt ”Det strategiske spranget” forklares nærmere. Videre vil utviklingen av den operasjonelle målingen gjennomgås før det strategiske målekortet presenteres. Avslutningsvis i dette kapitlet vil SNNs omstrukturering som iverksettes nå i 2013 kort redegjøres for ettersom denne også viser til mange av de endringene som bruken av BM gjennomgår nå.

5.1 Implementeringen av Balansert Målstyring i SNN

Det vil her redegjøres kort for hvordan implementeringsprosessen forelå da BM i 2002 ble iverksatt i SNN, samt hvordan bruken av BM frem til 2007 i grove trekk var. Redegjørelsen vil danne et sammenligningsgrunnlag for videre analyse av hvordan utviklingen har artet seg i banken. Denne delen vil delvis være basert på Nilsens (2007) doktorgradsavhandling, da hun gjennom 4 år fulgte denne prosessen på nært hold, i tillegg til interne dokumenter fra SNN.

SNN tok en beslutning om å innføre BM i år 2000, og 2 år etter ble implementeringsprosessen iverksatt med ønske om å gå fra å være en regelstyrt transaksjonsbank, til å bli en verdibasert relasjonsbank som drivkraft. Som nevnt tidligere var implementeringen inspirert av Kaplan og Nortons fremstilling, herunder også prinsippet om en toppstyrt implementeringsprosess. Styringsgruppen for prosjektet bestod av konsernledelsen, mens utviklingsavdelingen fikk prosjektlederansvaret og utviklet BM for banken ettersom dette falt naturlig inn i deres strategiarbeid. Samme avdeling fikk dermed hovedansvaret for at indikatorene i de fire perspektivene reflekterte strategien (Nilsen, 2007). Resultatet kan illustreres med følgende figur fra 2007:



Vår strategiske fortelling

Strategi

Eierne

- Hvilke mål og forventninger vi skal innfri i fht bankens eiere

Kundene

- Hvordan vi vil at kundene skal oppfatte oss, og forbli fornøyde og lojale

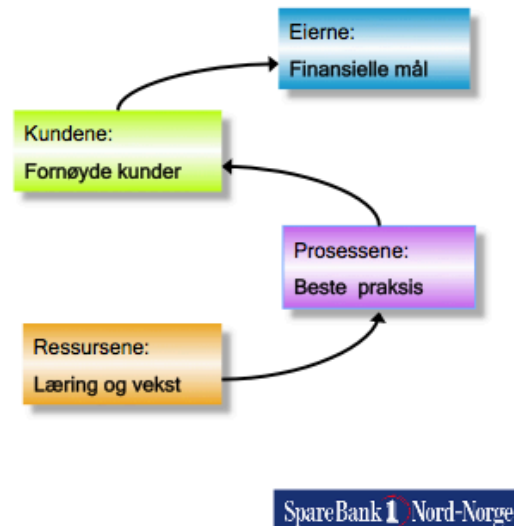
Prosessene

- Hvordan vi vil drive virksomheten for å skape den gode kundeopplevelsen

Ressursene

- Hvordan vi vil utvikle vår kompetanse for å fremstå som dyktig og nær i møte med kunden

Sammenheng:



9

SpareBank Nord-Norge

Figur 8: SNNs strategiske fortelling (SNN, 2006)

Når det gjelder det finansielle perspektivet har banken klare mål om å skape merverdi for grunnfondsbevisene, samtidig som lønnsomhet er en betingelse for å kunne være en samfunnsengasjert bank. Som illustrert i figuren er virksomheten avhengig av tilfredse kunder, gode interne prosesser og en infrastruktur for læring og vekst for å oppnå disse målene.

I kundeperspektivet er bankens overordnede målsetting å være nær og dyktig i alle kunderelasjoner. Med dette skal kundene oppleve at banken er tilgjengelig og har kompetanse og tjenester som løser kundenes behov.

Beste kundeopplevelse representerer satsningsområdet innenfor det interne prosessperspektivet, og skal sikre god kundeopplevelse, god rådgiverpraksis og effektiv drift av bankens virksomhet. Sammen med verdiene ”Nær og Dyktig” og en vinnerkultur internt i banken utgjør dette den relasjonsbanken som SNN gjennom BM ønsker å fremstå som.

Læring og vekst er viktig for SNN da de vil være best på kunnskap, ferdigheter og holdninger. For en lærende organisasjon, som SNN streber mot å være, er utvikling og læring viktige suksessfaktorer for å aktivt utvikle medarbeidere til å løse ulike kunders behov på best mulig måte (SNN, 2006).

Gjennom et strategikart illustrerer banken hvordan deres strategi, mål, perspektiver og kritiske suksessfaktorer henger sammen. Med utgangspunkt i de kritiske suksessfaktorene ble målekortet med dets indikatorer og grenseverdier presentert for bankens kunderettet virksomhet. Årlige målekortseminarer ble innført der opptil 35 av bankens ansatte fra ulike lederstillinger diskuterte indikatorene og justeringer parallelt med strategijusteringer. Men det var konsernledelsen som tok de endelige beslutningene. Bonusordningen som var knyttet opp mot tidligere styringssystem, ble i 2003 innført i samsvar med oppnåelse av målekortets røde, gule og grønne kuler. Figuren nedenfor viser et utdrag av bankens målekort fra 2007.

Forretningsprosesser			
Parameternavn	Verdi	Vurdering	Kommentar
Overtrekk / Restanse kort BM	1,28 %	●○○○	📄
Beste kundeprosess BM	87,50 %	○○●○	📄
Kvalitet BM	88,28 %	●○○○	📄
Sum vektall for Forretningsprosesser 1,67		Vekt	

Figur 9: Målekort for det interne perspektivet, 2007 (SNN, 2006)

Da BM var definert overtok linjeledelsen for prosjektgruppen i 2002/2003. De fikk da hovedansvaret for implementeringen og tilretteleggingen for BM til bruk i bankens praksis. Videreformidlingen til rådgiverne ble avdelingsledernes ansvar. Noen av disse lederne følte den gang at de manglet tilstrekkelig kunnskap og opplæring for å kunne stå ansvarlig for denne videreformidlingen. Likevel ble engasjementet rundt målekortet stort, mye på grunn av insentivordningen, og bruken av BM ble raskt integrert i hverdagen til SNNs ansatte (Nilsen, 2007).

På lik linje med kritikken fremstilt i det analytiske rammeverket ble også implementeringen av BM i SNN karakterisert som teknisk av Nilsen (2007). Teknisk i den forstand at det operasjonelle dominerte bruken av BM. Det ble derfor etter hvert tydelig at den kontinuerlige strategiprosessen ikke var tilstrekkelig strategistyring. Bruken av BM i banken stod med dette overfor et vendepunkt, og vil forklares nærmere i de påfølgende kapitlene.

5.2 Det strategiske spranget

Frem til rundt 2006 ble den kontinuerlige strategiprosessen opprettholdt gjennom oppdateringer og evalueringer minimum en gang i året. Justeringer ble foretatt med utgangspunkt i disse møtene, hele tiden med fokus på å begrense målekortets kompleksitet. Gjennom denne kontinuerlige prosessen så banken etter hvert at strategien ofte fikk et kortsiktig perspektiv slik at fundamentale endringer som kundeatferd, markeds- eller konkurranseforhold ikke ble tatt hensyn til. Det ble derfor besluttet å ta et større sprang i strategiprosessen. Som et resultat ble et strategisk sprang til 2012 iverksatt. Tiltaket kom i 2008 hvor ”Målbildet 2012” ble tegnet i regi av hovedstyret, en utvidet konsernledelse samt fagsjefer (Karde og Åsen, 2008).

”Det overordnede målet med målbildet for 2012 var å bli rustet på det som er i dag. Vi visste at det ville være en tung prosess og vi visste at det ville gjøre vondt, men vi visste også at den retningen vi var på tur i ikke ville gjøre oss konkurransedyktig i fremtiden om vi ikke gjorde noen grep. Dette i forhold til konkurranseposisjon, reguleringer på markedet, kundenes forventninger og så videre” (Utviklingsavd, 31.01.13).

Det strategiske spranget ble altså et tiltak for å kunne tilpasse seg utviklingen i bankens eksterne omgivelser, og satte i gang radikale endringsprosesser. Spranget representerte en ny strategi for å kunne oppnå større endringer i kontrast med de inkrementelle justeringene som det tidligere var lagt opp til gjennom BM. Det er ikke tegnet et nytt målbilde for 2015, men banken ser i dag at de står sterkere i markedet på grunn av dette spranget, både organisatorisk og i forhold til å være bevisst på hva de bruker tiden sin på. Dette er ting som banken nå og i fremtiden vil bruke til deres fordel ovenfor konkurrenter.

5.3 Maze erstatter det Balanserte Målekortet

Den inkrementelle utviklingen referert til ovenfor gjorde også at målekortet fikk et operasjonelt fokus. Ved å inkludere opptil 35 personer, hovedsakelig fra det operasjonelle nivået i banken, med på evalueringene knyttet til målekortet ble det operasjonelle fokuset vektlagt til fordel for det strategiske. Dette fordi evalueringen skapte en arena der alle dro i hver sin retning i henhold til å tilpasse indikatorene sine arbeidsoppgaver og ansvarsområder.

Personer fra bankens operasjonelle nivå dominerte ofte disse møtene og styringen av driften ble på denne måten prioritert, mens strategistyringen havnet mer og mer i skyggen. Perioden 2006-2010/2011 var derfor en periode i banken hvor det operasjonelle og det strategiske gikk over hverandre, slik at det endte dårligere enn forventet for begge deler. Det ble derfor tydelig at styringen av det operasjonelle måtte skilles fra det strategiske og i 2010 ble det bestemt at operasjonell styring skulle splittes fra strategistyringen i et resultatmålingsverktøy kalt "Maze". Maze skulle måle de ansatte og samtidig hjelpe lederne og utvikle deres evne til å lede. I løpet av 2011 ble Maze innført i banken og har siden det blitt utviklet som det operasjonelle verktøyet i banken. Det brukes til daglig av avdelingsledere og regionledelsen for resultatmessig oppdatering og fungerer, ifølge det utvalget jeg har snakket med, ganske likt men bedre enn det balanserte målekortet der det gir lederne mulighet til å gå nærmere inn på hva hver og en av medarbeiderne leverer av resultater. I starten var det stort salgsfokus i Maze, men med årene har også porteføljeforvaltning og kvalitet blitt involvert i målingene. Den nye versjonen av Maze som kommer nå i 2013 vil i tillegg rette oppmerksomhet rundt inntjeningen for å tydeliggjøre vekst, samtidig som kundemøteprosessen, og ikke minst vil kundeporteføljen (bevegelse i kundemassen) også blir vektlagt. Ledernes effektivitet har økt tidsmessig med Maze da verktøyet setter prestasjoner i system og gjør informasjonen visuelt lettere tilgjengelig med oversikt over aktiviteter, resultater og planlagte resultater.

Hensikten med innføringen av Maze var å skille det operasjonelle fra det strategiske i henhold til å gjøre styringen av begge deler bedre. Bruken av Maze representerer egentlig ikke noe nytt sammenlignet med bruken av målekortet i BM, annet enn at Maze gir banken en mer kortsiktig detaljstyring enn målingen gjennom målekortet gjorde. Det foreligger et problem med Maze, som også forplantet seg i det balanserte målekortet da det ble benyttet til operasjonell måling. Det har blitt tillagt mange måleindikatorer som har gjort hele systemet komplisert å håndtere. Bakgrunnen for dette påpekes av enkelte å skyldes dårlig involvering av de som skal benytte seg av verktøyet til daglig, i utviklingen av Maze.

De store forandringene i den operasjonelle målingen, for en mer effektiv måling, kan derfor ikke påpekes som vellykket.

Videre skal vi se at strategien i sin helhet reflekteres i det strategiske målekortet ved hjelp av langt færre indikatorer enn det tidligere målekortet.

5.4 Balansert målekort som strategisk målekort

I dette kapittelet vil jeg gå nærmere inn på hvordan det balanserte målekortet har utviklet seg fra å måle både det strategiske og det operasjonelle, til å bli et rendyrket strategisk målekort. Frem til i dag har målingen gjennom målekortet funnet sted i lokalbankene og blitt rapportert opp til regionnivå, slik at ansvaret for å innfri de strategiske målene har blitt lagt på linjeledelsen. I dag måler målekortet kun det strategiske, er tatt bort fra avdelingslederen og blitt flyttet et hakk opp i hierarkiet, slik at det strategiske ansvaret nå ligger på region- og konsernnivå.

”Slik at når det er rødt på en av indikatorene så er det opp til toppledelsen å gripe fatt i det. På den måten løfter man ansvaret (...) Du får en mer retteferdig fordeling i forhold til de som blir målt på de ulike indikatorene.” (Utviklingsavd. 31.01.13).

Ved inngangen av 2013 spurte banken seg selv hva et balansert målekort egentlig skulle være. Skulle det måle detaljer på et operasjonelt nivå eller burde det løftes til et mer strategisk nivå? I april, 2013 kom derfor det første nyutviklede strategiske målekortet. Det som hovedsakelig skiller det nye fra det gamle, utover det strategiske fokuset, er antall indikatorer og rapporteringenes hyppighet. Tidligere bestod målekortet av omtrent 16 indikatorer, mens det nå representeres med seks, samtidig som det nå innføres kvartalsvise rapporteringer fremfor månedlige. Målekortet fungerer nå som et verktøy for konsern- og regionledelsen. Når målekortet nå også er løftet fra lokalbanknivå oppfattes ikke den store reduksjonen av indikatorer som et problem i banken, heller tvert i mot:

”Det er mye annet viktig å gjøre i hverdagen operasjonelt og du må dermed ha fokus på langt flere indikatorer (...) Historisk har det vært veldig mye detaljstyring innholdsmessig, men med ny konsernleder er antall indikatorer kortet ned slik at større fokus tilrettes strategien, og det strategiske bildet har blitt sterkere” (Intervju 16.04.13).

Ifølge de som har vært med i utviklingsprosessen av det nye målekortet representerer indikatorene nå strategien i sin helhet på en måte der det som ikke måles, også blir ivarettatt fremfor ignorert, samtidig som indikatorene sikrer et langsiktig fokus. Noen av indikatorene er videreført fra målekortet 2012, men med justerte måltall og grenseverdier. Andre

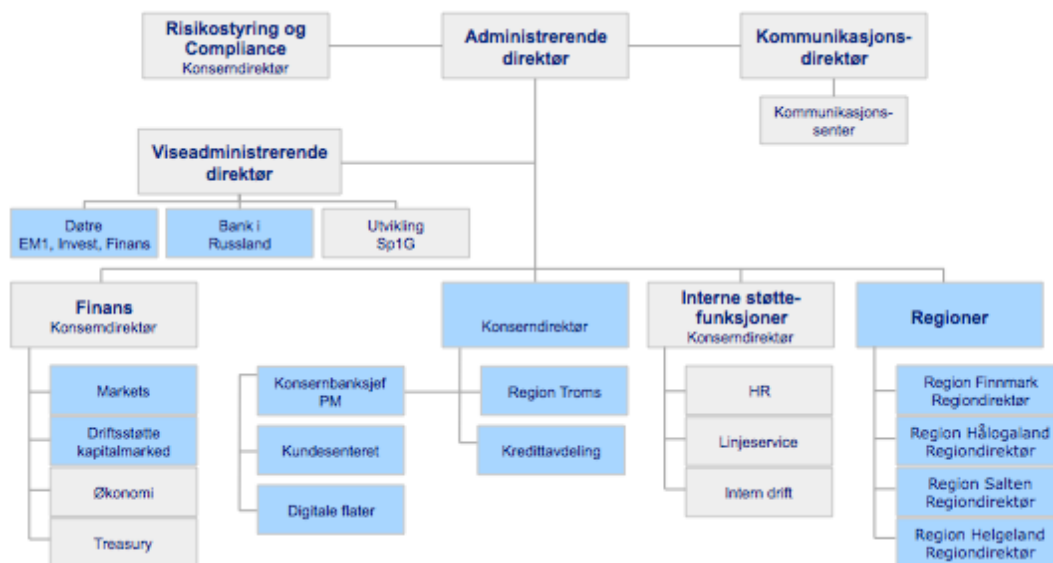
indikatorer er innført som ny, herunder blant annet indikatoren ”Unge kunder”. Med et ambisiøst mål vil SNN med denne indikatoren styrke kundeforholdet med kunder mellom 13 og 17 år, og fokusere på å lære bankens unge kunder om økonomi (Randa, 2013).

Den strategiske retningen blir altså korrigert på fra et høyere nivå nå enn tidligere, og ifølge respondentene i intervjuprosessen virker det som om det strategiske målekortet er plassert på et så høyt nivå i banken at mange egentlig ikke er klar over at det eksisterer. Det er dermed tydelig at utviklingen av det strategiske målekortet har vært en toppstyrt prosess, uten involvering av medarbeidere fra det operasjonelle nivået.

I tråd med endringene i bruken av BM går banken også gjennom store strukturelle endringer. Denne omstruktureringen er med på å tydeliggjøre ansvarsområdene for det strategiske og det operasjonelle, og dermed også bruksområdene for Maze og det strategiske målekortet.

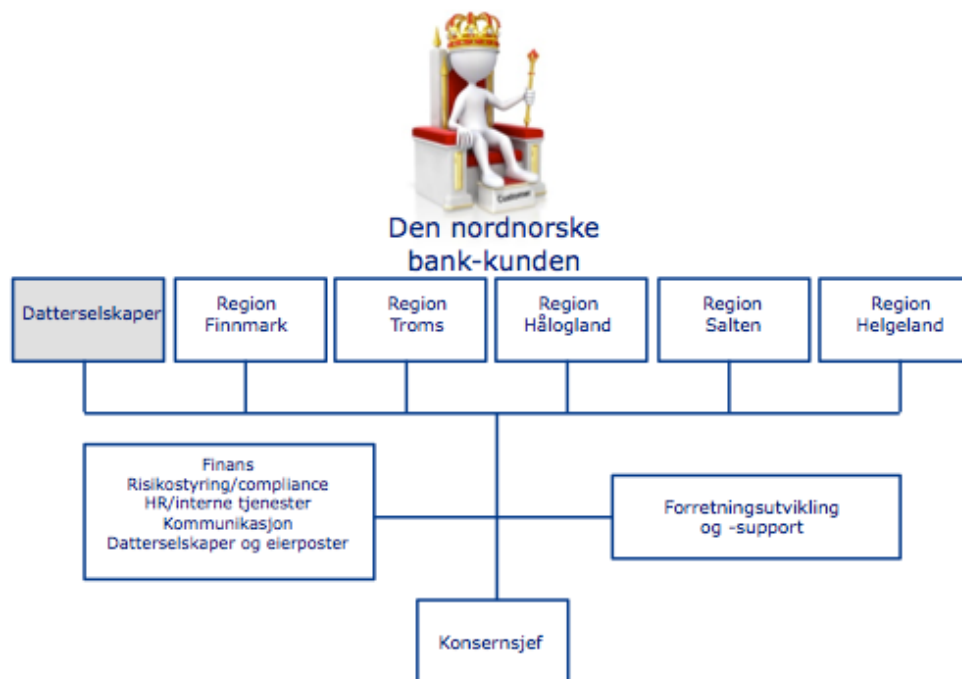
5.5 Ny organisasjonsstruktur

Banken har gått gjennom flere omorganiseringer siden BM ble implementert, og den banken gjennomfører i år følger de bruksmessige endringene i BM. I figur 10 nedenfor illustreres bankens struktur før omorganiseringen. Som en ser innebærer denne strukturen mange ledere og et hierarki med lange beslutnings- og kommunikasjonskanaler. Kjernen av utfordringene som banken står overfor er samhandlingen mellom bankens mange avdelinger, og dette har skapt konsekvenser for opprettholdelsen av de interne prosessene, som igjen skaper konsekvenser for de gode kundeopplevelsene.



Figur 10: Tidligere organisasjonsstruktur (SNN, 2013)

Som en ser av denne figuren eksisterer det mange avdelinger og ledere på ulike nivå i banken der alle er avhengig av hverandre for å oppnå tilfredse kunder. Strukturen representerer mange ledd som kan hindre god informasjonsflyt og muligheten til å ta raske beslutninger. Figur 11 viser bankens struktur fra og med 2013, og med en sammenligning med figur 10 ser en at omstruktureringen er omfattende.



Figur 11: Fremtidig organisasjonsstruktur med kunden som utgangspunkt (SNN, 2013)

Her setter SNN tydelig kunden som utgangspunkt for bankens virksomhet. Samtidig får regionlederne en sentral plass i organisasjonen med større innflytelse og ansvarsområder (SNN, 2013). Det forventes i denne sammenheng at regionledelsen også vil få en sentral rolle rundt måloppnåelsen i det strategiske målekortet. Den operasjonelle målingen gjennom Maze vil foregå i avdelingene innenfor hver av regionene, og er med på å tydeliggjøre kundevirksomheten i banken. Den nye strukturen innføres også som et forsøk på å forbedre samhandlingen gjennom færre avdelinger med påfølgende kortere beslutnings- og informasjonskanaler.

Endringene presentert ovenfor (figur 11) tydeliggjør at målgruppen for de strategiske målingene, samt ansvarsområdene for måloppnåelse i målekortet har blitt flyttet opp i SNNs ledelsesstruktur. Dermed vil ikke rådgiverne og avdelingslederne benytte seg av målekortet på samme måte i fremtiden som de har gjort tidligere. Som en konsekvens blir det operasjonelle nivået styrt mer kortsiktig enn tidligere, og behovet for mer langsiktig styring har allerede i dag gjort seg gjeldende i avdelingene:

”Man kaver ofte i forhold til å oppnå det kortsiktige, selv om det langsiktige også er viktig (...) Det vi mangler nå med Maze er den langsiktige tenkingen.” (Intervju 18.04.13).

5.6 Oppsummert

Endringene i bruken av BM som er presentert ovenfor er alle med på å tilrettelegge for mer strategisk styring i banken, men om banken klarer å utnytte endringene til sin hensikt er for tidlig for meg å konkludere med i denne oppgaven. Dette er helt nye endringer, som jeg gjennom min kontakt med banken dette semesteret har fanget opp og fått et lite innblikk i. I hvilken grad disse endringene faktisk vil påvirke bruken av BM i SNN til å bli mer strategisk er vanskelig for meg å forutse, men det er tydelig at banken har fokuset rettet mot den strategiske styringen i mye større grad enn tidligere.

Når det er sagt, vil jeg kunne kartlegge en utvikling i bruken av BM i SNN gjennom begrepsparene i modenhetsstadiene. Oppgaven vil derfor i neste kapittel se nærmere på i hvilken grad SNN har utviklet bruken av BM, samt se på hvilke konsekvenser dette har fått på den strategiske styringen.

Kapittel 6 Bruksmessig utvikling gjennom modenhetsstadiene

I dette kapittelet vil jeg mer spesifikt gå inn på hvordan BM har utviklet seg bruksmessig med grobunn i bankens erfaringer i henhold til å besvare oppgavens problemstilling:

I hvilken grad og hvordan gjennomgår bruken av balansert målstyring ulike modenhetsstadier, som bidrar til mer strategisk styring?

Formålet med denne oppgaven er med andre ord å forsøke å finne ut hvorvidt kritikken mot BM også gjelder for bedrifter som benytter seg av BM over lengre tid, samt i hvilken grad SNNs bruk eventuelt har utviklet seg, og vil i dette kapittelet drøftes gjennom begrepsparene i modenhetsstadiene.

SNNs implementering av BM ble karakterisert som teknisk med fokus på det operasjonelle.

Formålet med denne analysen er dermed å, gjennom disse modenhetsstadiene, finne ut om

SNN har vært kapabel til å utvikle bruken av BM til en mer strategisk utnyttelse. En

potensiell utvikling i bruken av BM forklares i denne oppgaven gjennom tre begrepspar.

Disse begrepsparene representerer hoveddiskursene som har oppstått rundt BM siden Kaplan

og Norton først introduserte verktøyet. Ved å knytte SNNs bruk av BM opp mot

kjennetegnene innenfor begrepsparene kan en plassere bruken av BM i SNN på det stadiet de

befinner seg på i dag, samt sammenligne bruken i dag med tidligere år.

Videre i oppgaven vil derfor hvert begrepspars kjennetegn innenfor de tre stadiene redegjøres

for i den grad de enten har tiltrådt i banken tidligere, eller slik de fremstår i bankens bruk av

BM i dag. Det er selvsagt ikke alle kjennetegnene som er å finne igjen i banken, noe som også

kan være med på å tydeliggjøre SNNs plassering i modenhetsstadiene.

6.1 Styring og ledelse

Under dette begrepsparet vil måten lederne påvirker sine ansatte, samt bruken av mål- og resultatstyring vektlegges. I stadium 1 forventes det, som nevnt tidligere, at lederne indirekte påvirker sine ansatte gjennom styringssystemene, mens lederne i stadium 3 vektlegger den direkte påvirkningen ovenfor den enkelte ansatte gjennom relasjoner. Med utgangspunkt i kjennetegnene for styring og ledelse på de ulike stadiene vil noen av disse individuelt knyttes opp mot bruken av BM i SNN.

6.1.1 Stadium 1

På stadium 1 av modenhetsstadiene kan SNNs bruk av BM gjenspeiles på to områder. BM har som nevnt vært med på å styrke SNNs fokus på salgsresultater. I tillegg har insentiver alltid vært brukt i bankens styring, men på ulike måter som en motivasjonsfaktor til å oppnå bankens fastsatte mål. Disse kjennetegnene vil her konkretiseres ytterligere.

Resultatorientert

BM har vært med på å styrke salgsfokuset i SNN. Medarbeidere jobber mye mer proaktivt i dag enn tidligere for å oppnå de gode resultatene. Med BM settes de finansielle målene overordnet, der de øvrige perspektivers mål og kritiske suksessfaktorer fastsettes i henhold til å nå målene i det finansielle perspektivet. BM benyttes av ledere i banken som et resultatmålingssystem for å overvåke salgssaktivitet og sammenligner disse mot fastsatte finansielle mål. Salgsaktivitet står dermed sentralt både i oppfølgingen av medarbeidere og på ledersamlinger.

Insentiver:

En bonusordning ble knyttet opp mot målekortet året etter BM først ble implementert. Dette gjorde at medarbeidere og ledere automatisk ble mer resultatorientert ettersom arbeidsinnsatsen ble definert av måloppnåelsen og bonusutbetalingen. Bonusordningen ble dermed en styrende faktor for medarbeidernes holdning og atferd, men forutsetter en balansegang:

”Hvordan insentivordningen er bygd opp sier veldig mye om hvordan ting gjøres her. Fokus på salg for eksempel, gir ikke noe mer enn salg” (Intervju, 16.04.13).

I dag kan dermed medarbeiderne oppnå bonus gjennom tre ulike måter: reisebonus per time, individuelt ut fra Maze og gjennom overskuddsdeling. Prestasjonene står dermed fortsatt sentralt, men på en måte der medarbeiderne motiveres til å prestere godt for den individuelle bonusen, samtidig som bankens langsiktige måloppnåelse blir ivaretatt som et felles mål gjennom overskuddsdelingen. På den andre siden har strategistyringen forsvunnet i denne nye ordningen. Gjennom målekortet ble medarbeidere motivert til å arbeide mot de strategiske målene som indikatorene representerte. Verken Maze, reise eller overskudd har noe med

strategien å gjøre direkte, og medarbeidernes motivasjon knyttet til strategisk måloppnåelse har forsvunnet.

6.1.2 Stadium 2

I stadium 2 innefor dette begrepsparet kan SNNs bruk av BM gjenspeiles i begge kjennetegnene. God oppfølging av medarbeiderne anses som godt lederskap i banken og bidrar til den direkte påvirkningen, samtidig som styring og overvåking via målekortet og Maze står sentralt i ledernes styring. Vi skal også se at BM tilrettela for mer langsiktig og målrettet styring enn det Maze gir avdelingslederne i dag.

Indirekte og direkte påvirkning:

Med målekort, kritiske suksessfaktorer og grenseverdier legger BM automatisk opp til mye indirekte styring av medarbeiderne, og tankegangen "What you measure is what you get" gjør seg gjeldende. Maze gir en enda grundigere overvåking med flere måleparametre og større fokus på den enkelte. Det har lenge vært fokus på å utvikle kortere avstander og færre ledere i SNN gjennom flere omstruktureringer, og dette har gjort forholdet mellom leder og medarbeider tettere, samtidig som kommunikasjonen har blitt mer åpen og enklere enn tidligere.

I forbindelse med Målbildet 2012 ble alle ledere i SNN pålagt veiledertrening med fokus på kommunikasjons- og relasjonsferdigheter (Karde og Åsen, 2009). Maze gir her mulighet til å skape tettere relasjoner mellom leder og medarbeider med oppdatert informasjon om den enkeltes prestasjoner. Med slike oppdaterte målinger blir avvik og tiltak lettere å oppdage og iverksette for lederen slik at styringen også effektiviseres. BM og Maze har dermed ikke bare gitt lederne bedre kontroll resultatmessig, men har også vært med på å skape de riktige forutsetningene for utøvelse av et mer støttende lederskap.

Målrettet styring:

Med målrettet styring betyr det at den enkelte leder har tydelige måltall å styre sine medarbeidere etter, både finansielle og ikke-finansielle. Maze er et kortsiktig operasjonelt styringssystem, og av respondentene var det avdelingsledere som følte at de mistet viktige måltall og muligheten til å styre langsiktig når BM ble erstattet med Maze.

”På nysalg har jeg stålkontroll, men på den økonomiske utviklingen har jeg null kontroll og den er jeg ikke komfortabel med. Jeg aner, men vet ikke hvordan vi driver rent økonomisk. Men vet på en prikk hvordan vi selger.” (Intervju, 16.04.13)

I tillegg ga målekortet lederne mulighet til å styre mer målrettet. Med røde, gule og grønne kuler som representerte grad av måloppnåelsen innenfor de ulike indikatorene og perspektivene ble det tydelig for både medarbeider og leder hvor avdelingen måtte forbedre seg i henhold til å ”ro i samme retning” som resten av banken.

6.1.3 Stadium 3

Som det forklares i stadium 2 påvirker bankens ledere i dag sine ansatte både direkte og indirekte. Relasjonsbyggingen har fått et større fokus i banken i de senere år samtidig som lederen har blitt mer personorientert uten at det her trekkes frem direkte eksempler på dette. På den andre siden står både forandring og utvikling samt støttende lederskap sentralt i banken, og kan relateres til BM og måten ledelse utøves i banken.

Forandring og utvikling:

I dynamiske markeder som det banken står overfor vil det hele tiden eksistere endringsbehov. I banken gjennomføres det årlige strategievalueringer i forbindelse med fastsettelsen av nye mål og kritiske suksessfaktorer i målekortet. Disse evalueringene tar blant annet utgangspunkt i analyser av eksterne omgivelser, herunder konkurranse og kundebehov, og er med på å synliggjøre strategiske endringsbehov. I tillegg vektlegges også den interne utviklingen der det gjennomføres årlige organisasjonsundersøkelser. Gjennom denne undersøkelsen belyses eventuelle forbedringspotensial i de interne prosessene og/eller bedriftens infrastruktur. Dette er viktige faktorer i forhold til å oppnå de gode kundeopplevelsene og salgsresultatene.

Støttende lederskap:

I tråd med økende kompetanse blant medarbeiderne har bankens avhengighet av den enkelte økt. Parallelt med dette har det samtidig blitt behov for en mer utviklende ledertype:

Fremfor å være den i teamet med høyest kompetanse innenfor alle områder, må du nå fokusere på å utnytte kompetansen i teamet på best mulig måte (Intervju, 16.04.13).

Lederens oppgave i dag blir dermed i større grad å utøve et støttende lederskap gjennom å yte motivasjon og oppmerksomhet rundt medarbeiderne og deres resultater, samt bistå med jevnlig oppfølging. Erfarne, dyktige og kompetente mennesker har gjort lederrollen i dag mer krevende enn tidligere, og har også med tiden vært med på å utvikle medspiller-lederen:

”Du er mer en medspiller enn en leder i dag, og arbeider mer strategisk i henhold til å sette ut retninger for å få teamet til å dra i lag.” (Intervju, 19.04.13)

Med kompetente medarbeidere har altså lederne fått mer tid til strategistyring.

6.1.4 Styring og Ledelse oppsummert

Om en sammenligner utøvelsen av styring og ledelse i SNN med modenhetsstadiene ser en at mål- og resultatoppnåelse hele tiden har vært viktig i bruken av BM i SNN. Innføringen av Maze har tydelig forsterket resultatorienteringen og overvåkingen av de ansatte. Samtidig har relasjonsbyggingen blitt vektlagt i banken i senere tid, og med den individuelle oppfølgingen skapes det et bedre grunnlag for tettere relasjoner mellom medarbeider og nærmeste leder. Til tross for at bruken av BM i banken kan reflekteres i to av kjennetegnene ved stadium 3, spesielt der relasjonene mellom medarbeider og nærmeste leder står sterkere i dag enn tidligere, står resultatmålingen fortsatt sterkt og skygger noe for lederens mulighetsrom for å utøve ledelse i banken. Det kan derfor tenkes at SNN i dag befinner seg på stadium 2. Som nevnt i den teoretiske fremstillingen faller som regel bedrifter på denne mellomveien mellom styring og ledelse.

For en virksomhet som står ovenfor sterk konkurranse vil salg og måloppnåelse alltid være viktig for å overleve i markedet. I tillegg påvises det gjennom organisasjonsundersøkelsen at banken har fornøyde, motiverte og lojale ansatte. Det vil derfor ikke nødvendigvis være hensiktsmessig for banken å strebe etter en bedre plassering på stadium 3, men når det er sagt vil det alltid eksistere forbedringspotensial i bruken av BM. I dette tilfellet kan for eksempel den direkte påvirkningen fortsette i den positive utviklingstrenden som banken har vist siden BM først ble implementert. For kompetente medarbeidere er anerkjennelse viktig, samtidig som oppfølgingen blir enda viktigere nå som Maze ikke fremmer samme type målrettet styring som det BM representerte gjennom målekortet. Maze er målrettet, men skaper ikke

samme motivasjon hos medarbeiderne ettersom strategien ikke reflekteres i Maze slik den gjorde i målekortet. På grunn av dette er det dermed behov for en mer støttende ledertype som referert til under stadium 3.

6.2 Top-down og Bottom-up

Innenfor dette begrepsparet vektlegges involvering og medvirkning for å kunne plassere en bedrift på et av de tre stadiene. På stadium 1 legges det opp til lite involvering gjennom sentraliserte beslutninger og påfølgende autonomi kun blant toppledelse. På det andre ytterpunktet, stadium 3, øker selvstendigheten til medarbeiderne, og bedriften styres mer demokratisk.

6.2.1 Stadium 1

På stadium 1 i dette begrepsparet er det to kjennetegn en kan trekke frem eksempler fra banken. Selv om det byråkratiske hierarkiet i banken med tiden har blitt jevnet ut eksisterer det typiske kjennetegn fra toppstyrt ledelse, herunder sentraliserte beslutninger og variasjonsreduisering.

Sentraliserte beslutninger:

Ved sentraliserte beslutninger er det opp til toppledelsen å ta de viktige avgjørelsene uten påvirkning fra medarbeidere eller ledere fra lavere nivå i bedriften. I SNN har betydningsfulle beslutninger i forhold til blant annet strategi, styring og målekort vært sentralisert i toppledelsen, også i de siste årene. For eksempel får jeg inntrykk av at involveringen har vært fraværende i utviklingsprosessen av den nye Maze. Det er få respondenter som er informert om hvilke roller Maze og det strategiske målekortet får for bankens medarbeidere. Oppdateringer og/eller endringer innenfor for eksempel strategiske målsettinger, presenteres i tillegg ofte som ferdige produkter av toppledelsen. Der det legges opp til diskusjon og evaluering har medarbeiderne inntrykk av at det allerede har blitt tatt en avgjørelse, slik at eventuelle innspill sjeldent blir tatt til etterretning, eller som en av respondentene uttaler det:

”Gode poeng vil nok tas seriøst, uten at det er sagt at det gjøres noe med det.”
(Intervju, 17.04.13)

Et annet eksempel er distribusjonsstrategien i 2009, et konsernkoordinert prosjekt der det ble bestemt av dagligbankfunksjonen skulle utfases innen 2012 (Karde og Åsen, 2009). Dette er beslutninger som vil påvirke de ansattes holdninger og arbeidshverdag, men som blir besluttet av toppledelsen uten medvirkning fra øvrige medarbeidere.

Beslutningsmyndigheten blir smalere jo lengre ned i hierarkiet en kommer. Medarbeiderne blir dermed avhengig av sin nærmeste leder både i forhold til beslutningsmyndighet og til dels også informasjonsflyten som tyder på å følge hierarkiet i banken. Informasjonen må ofte gjennom mange ledd før den når frem til de som står nærmest kundene, altså rådgiverne. Dette betyr at hurtigheten i kundeprosessen, som rådgiverne står ovenfor, ofte begrenses på grunn av manglende beslutningsmyndighet og/eller oppdatert informasjon.

Variasjonsredusering:

Rådgiverne er bankens ansikt ut mot kunden, og mye er fastlagt i forhold til kundeføring og beslutningsrammer. Friheten til den enkelte medarbeider begrenses noe på grunn av prosedyrer som Beste kundeopplevelse, som enhver rådgiver må følge i henhold til å kunne tilby samme service til alle kunder. Prosedyrer som dette er et variasjonsreduserende tiltak innført i banken. BM gjør bankens målsettinger tydelig for hver enkelt medarbeider, slik at alle hele tiden vet hva de skal arbeide mot. Målekortet og dets indikatorer og grenseverdier har i denne sammenheng vært med på å forme de rammene medarbeiderne må holde seg innenfor og redusere mulighetene for differensiering innenfor hver avdeling. For eksempel var målekortet likt for alle ansatte i kundevirksomheten. Det var derfor ikke mulig å differensiere medarbeidernes målekort innenfor hver avdeling etter den enkelte medarbeideren, slik at alle har vært nødt til å arbeide med lik vektning på indikatorene.

”Måltall som blir satt på de ansatte er veldig vanskelig å endre og få tilpasset (...) De som er mest innovative til det de er gode på kunne hatt litt mer ansvar der, og mindre på andre områder. Skulle kunne disponert teamet for å levere best mulig resultat samlet. Litt differensiering i måltallene kunne også gjort motivasjonen bedre.”

(Intervju, 16.04.13)

Dette hemmer ledernes mulighet til å utnytte medarbeidernes kompetanse og ekspertise i henhold til å kunne utnytte sin avdeling på best mulig måte.

Regionledelsen har også vært nødt til å forholde seg til hovedkontoret i Tromsø i forbindelse med endringsprosesser banken har gjennomgått:

”Som vi erfarte i etterkant så kan man ikke ha så mye frihet i regionene fordi det får betydning for kundene.” (Utviklingsavd., 30.01.13)

Friheten gjorde at endringsprosessene i banken ble gjennomført tidsmessig ujevnt gjennom hele banken.

Eksemplene ovenfor viser til stor variasjonsreduisering i forbindelse med både bruk og utvikling av BM i SNN.

6.2.2 Stadium 2

Stadium 2 representerer kjennetegn fra både Top-down og Bottom- up ledelse. I SNN kan en trekke frem tre områder innenfor dette stadiet som gjenspeiles i bankens ledelsesform.

Eksemplene tar for seg den pågående omstruktureringen hvor mellomlederne får større påvirkningskraft, bankens kapabilitet til å oppnå målkongruens samt bruken av BM og de rammene verktøyet har gitt lederne og medarbeiderne i SNN.

Mellomlederne i sentrum:

Med bankens nye struktur i 2013 blir regionledelsens ansvarsområder og påvirkningskraft styrket, ettersom de nå representerer bindeleddet mellom lokalbankene og konsernledelsen. De får på denne måten en viktig rolle i SNN der kommunikasjon og samarbeid blir nøkkelfaktorer i henhold til å formidle bankens målsettinger, lede medarbeiderne i riktig retning samt definere avstanden mellom rådgiver og konsernledelsen.

Målkongruens:

Når BM ble innført i banken var det blant annet med hensikt å kommunisere bankens mål og strategier på en bedre måte.

Det tyder på at det er enighet rundt bankens målsettinger, ikke nødvendigvis fordi medarbeiderne selv har vært med på å fastsette disse, men i den form der målsettingene er kjent for alle i banken, helt ned til den enkelte. Fra organisasjonsundersøkelsen 2013 ble det påvist at hele 92% av bankens medarbeidere kjenner bankens overordnede målsettinger. Det

er dermed tydelig at banken fortsatt vellykket bruker BM for å tydeliggjøre bankens overordnede mål og strategier overfor bankens ansatte.

6.2.3 Stadium 3

I en bedrift som utøver Bottom-up ledelse blir involveringen av medarbeidere en nødvendighet. SNN har hatt en positiv utvikling når det kommer til autonome medarbeidere, desentraliserte beslutninger og investering i intellektuell kapital, og vil her presenteres med tilhørende eksempler.

Autonomi blant medarbeiderne:

For 4 år siden stod banken ovenfor et dårlig resultat i organisasjonsundersøkelsen i forbindelse med medarbeidernes selvstendighet. I dag arbeider banken for selvstendige medarbeidere, og det har blitt iverksatt ulike tiltak for å gjøre den enkelte mindre avhengig av sin nærmeste leder:

”I kunderettet virksomhet har vi brutt målene ned på den enkelte slik at de ansatte kan ta selvstendig ansvar for å jobbe målrettet mot sin egne mål. I tillegg har vi hatt et stort kompetanseløft. Vi har også økt fullmaktene, og øker disse ytterligere nå for å få autonomien til å bli ennå større.” (Intervju, 26.04.13)

Det er med dette tydelig at banken jobber konkret for autonome medarbeidere, noe som også understøttes både i organisasjonsundersøkelsene de senere årene og gjennom intervjuprosessen jeg har hatt i forbindelse med denne oppgaven. Alle ledere jeg har snakket med i banken er fornøyd med sine autonome medarbeidere, og deres mulighet og kapabilitet til å organisere seg selv. Med selvstendige medarbeidere vil behovet for resultatmåling og overvåking være endret fra tidligere. Til tross for at medarbeidernes handlingsrom har blitt større i det arbeidet den enkelte utfører, vil det likevel være hensiktsmessig med resultatmåling og oppfølging for å opprettholde motivasjonen og bankens strategiske retning.

Desentraliserte beslutninger:

Med de store strukturelle endringene som banken gjennomgår nå blir fullmakter løftet for å gi lederne på lavere nivå i banken et større handlingsrom. Samtidig blir beslutningsstrukturen

kortere og ansvarsområdene tydeligere. Bankens avhengighet av medarbeiderne som står nærmest kundene, altså rådgiverne, blir dermed vektlagt i større grad enn tidligere.

I forbindelse med fastsettelse og forståelse av måltallene kan en se trekk av at involvering av medarbeiderne har blitt tydeligere vektlagt. I bestemmelsen av måltallene i 2004 ble ikke en gang regionledelsen involvert (Nilsen, 2007). I strategiprosessen i 2007 ble en evaluering utført i de ulike regionene med relevante innspill og tiltak (Karde og Åsen, 2007). I forbindelse med det strategiske spranget til ”Målbildet 2012” ble det i 2009 satt i gang en visjonsprosess i banken. Denne prosessen involverte alle ansatte i banken med den hensikt å øke forståelsen for målbildet, samt skape en følelse av eierskap (SNN, 2009). Selv om de ulike prosjektene i utgangspunktet er toppstyrt, viser eksemplene ovenfor til en forsterket involvering av ledere og medarbeidere utover toppledelsen. Innspill og tiltak fra ansatte på lavere nivå vil være relevant for SNNs kundefokus ettersom disse står nærmere kunden enn det toppledelsen gjør. Involveringen kan være med på å styrke bankens mål, strategier og måltall i den form der de blir mer virkelighetsnære.

Investering i intellektuell kapital:

I forbindelse med kravet om at alle rådgivere skulle være autoriserte innen 2011, ble SNN-skolen opprettet i 2009. Skolen benyttes i dag til opplæring og autorisasjon av nyansatte. Skolen gir opplæring i bankens produkter og tjenester, og fullføres med en teoretisk eksamen samt en praktisk prøve. I den praktiske prøven blir kandidaten testet i ”Beste kundeopplevelse”. I tillegg til SNN-skolen tilbyr SNN sine ansatte muligheter innenfor videre- og etterutdanning. Mange av bankens ansatte har ”vokst opp” i banken der de har vært ansatt i 20-30 år, om ikke mer. For 30 år siden var ikke utdanning og kompetanse vektlagt i like stor grad som det er i dag, men gjennom SNN-skolen og oppdaterte rekrutteringsrutiner fremstår nå SNN som en kompetansetung bedrift. ”Læring” i BMs fjerde perspektiv er dermed viktig for banken og understøtter bankens visjon om å være ”Nær og Dyktig”.

6.2.4 Top-down og Bottom-up oppsummert

Til tross for at banken jobber konkret for autonome medarbeiderne er det ennå mye som tyder på at banken er toppstyrt, hovedsakelig på grunn av for lite involvering av de ansatte i beslutninger som tas. For mange av beslutningene, som også får betydning for bankens

ansatte, blir tatt av toppledelsen. Dette gjelder blant annet strategivalg og fokusområder, altså skift og endringer som skaper et endringsbehov i de ansattes holdninger og arbeidsoppgaver. I denne oppgaven har jeg valgt å karakterisere regionlederne som mellomledere, med utgangspunkt i organisasjonskartet i 2013. Som forklart får disse lederne, med omstruktureringen som pågår i år, en mye mer sentral rolle i banken enn tidligere. Når det er sagt er regionledelsen ganske høyt opp i bankens hierarki, sammenlignet med rådgivere og avdelingsledere. Det er dermed ikke sagt at beslutninger gjennom omorganiseringen blir mer desentraliserte, men heller tvert i mot. Til tross for at regionledelsen får økt påvirkningskraft oppnår ikke banken den involveringen som Kaplan og Norton viser til i visjonen om den strategifokuserte bedriften.

Selv om det kan virke som banken gjennom årene har prøvd å inkludere medarbeidere og ledere på lavere nivå i utformingen av målekortet, står de på dags dato i en posisjon der ansatte på det operasjonelle nivået ikke oppnår noe medvirkning i bruken av BM. På grunnlag av dette kan det tenkes at banken befinner seg på stadium 1 i modenhetsstadiene innefor dette begrepsparet. Til tross for dette har banken hatt en positiv utvikling der de går mer og mer bort fra det byråkratiske hierarkiet til den flate strukturen med autonome medarbeidere. Det er også viktig å ta bankens nye konsernsjef med i beregningene.

”Vår nye konsernsjef er tydelig på at involvering er viktig (...) så vi kommer nok til å se mye større grad at involvering i beslutninger som tas i fremtiden, enn det vi kanskje har sett tidligere.” (Intervju 26.04.13)

Mulighetene for at banken vil kunne bevege seg mot mer strategisk styring i dette begrepsparet er tilstede i fremtiden. Hvordan denne involveringen vil påvirke bruken av BM er derimot uvisst, men ifølge Kaplan og Norton (2001) vil det lønne seg i en bedrifts strategistyring.

6.3 Nulllæring og dobbelkretslæring

I henhold til å kunne plassere en bedrift innenfor dette begrepsparet legges det hovedsakelig til grunn i hvilken grad det eksisterer tilbakemeldings- og rapporteringsmekanismer. Slike mekanismer er viktige i tilretteleggingen for endringer, både store og små, og sier også noen om bedriftens endringsdyktighet. Endringsvilligheten blir også sentral her, og avhenger av

bedriftens ansatte og kultur. SNN ser på forandring som det beste for kunder, ansatte og samfunnet, samtidig som strategiens suksess er avhengig av bankens endringsdyktighet (SNN, 2009).

6.3.1 Stadium 1

Nulllæring representerer, som nevnt ingen form for læring. Selv om banken har et gjennomgående stort fokus på læring, utvikling og vekst kan det gjennom et eksempel vises til en betydelig fallgrube i bankens tilrettelegging av erfaringsmessige læring.

Ingen tilbakemelding:

Under intervjuprosessen ble det stilt spørsmål til hvilken grad enhver medarbeider har mulighet til å gi tilbakemelding, enten det gjelder forbedringsforslag eller misnøye med for eksempel målekortets indikatorer. Responsen rundt eksistensen av disse mekanismene var både splittet og enstemmig. Enstemmig der alle respondenter vet at det eksisterer.

Formeningene rundt hvordan disse fungerer er derimot splittet. En av avdelingslederne forklarte sin erfaring med bruken av en tilbakemeldingsfunksjon med følgende sitat:

”Det skal finnes en eller annen knapp for det en plass, men jeg vet ikke om noen som vet hvor den er. Vi har blitt oppfordret til å gi tilbakemeldinger, men da det var en person som benyttet seg av denne en gang fikk personen aldri noe svar. Da ble den drept.” (Intervju, 18.04.13)

Så selv om det eksisterer mekanismer for tilbakemeldinger i banken, er informasjonen om disse dårlig, og bruken følger deretter.

6.3.2 Stadium 2

På lik linje med stadium 1 kan det også på stadium 2 vises til et eksempel som gjør det tydelig at enkeltkretslæring forekommer i relativ stor grad i banken, uten at det nødvendigvis anses som negativt. Heller tvert i mot ettersom enkeltkretslæring ofte danner et utgangspunkt for utøving av dobbelkretslæring.

Endring i form av justering og korrigerer:

Tidligere ble målekortet hyppig brukt av avdelingslederne for å rette medarbeidernes fokus mot det som ble målt, og eventuelt snu seg etter de kritiske suksessfaktorene som ble lagt til grunn for målingene. Maze brukes i dag på lik linje som målekortet, og gir et oppdatert bilde med månedlige oppdateringer, men kun i forbindelse med den operasjonelle driften. I tillegg til informasjon gjennom målesystemet blir avdelingene oppdatert gjennom detaljrike eksterne og interne rapporter. Basert på rapporteringer som dette følges medarbeiderne opp gjennom ukentlige avdelingsmøter der oppdateringer i forhold til endringer gjerne også viderefremmes. En ser med dette at de endringene som forekommer ofte er inkrementelle justeringer som ikke krever større implementeringsprosesser. Virksomheten i banken opprettholdes derfor gjennom kontinuerlige justeringer og korrigeringer i blant annet fokusområder, holdninger eller måleindikatorer.

6.3.3 Stadium 3

Som forklart ovenfor tiltrer mye av læringen i banken gjennom enkeltkretslæring. I stadium 3 ser en at banken også har sett det nødvendig å iverksette radikale endringer. I tillegg vil oppgaven her se nærmere på hvordan tilbakemeldingsmekanismen faktisk fungerer i bankens målekort. Ettersom BM i utgangspunktet ikke legger opp til kontinuerlig overvåking av de eksterne omgivelsene i særlig stor grad, har banken tillagt seg egne mekanismer for dette. Det som kanskje står sterkest i dette stadiet er endringsvilligheten til bankens ansatte, og dette kjennetegnet er viktig i henhold til å kunne gjennomføre de endringene som er nødvendig for å kunne utvikle bankens bruk av BM i tråd med organisatorisk og omgivelsesmessig utvikling.

Radikale endringer:

Ut fra de største utviklingsmessige hendelsene forklart i forrige kapittel ser en at banken, spesielt gjennom de siste årene, har vært preget av flere store endringer, både strukturelle, strategiske og i forhold til målingssystemene. Dette er endringer som til dels har tatt utgangspunkt i tidligere inkrementelle endringer. For eksempel ble det strategiske spranget nødvendig ettersom den kontinuerlige strategiprosessen holdt banken tilbake i forhold til de utfordringene banken forutså i fremtiden. I tillegg førte de inkrementelle justeringene i målekortets indikatorer til et målekort med for stort fokus på det operasjonelle. På grunn av

dette ble det tydelig for banken at det strategiske måtte skilles fra det operasjonelle målekortet, og endte i to forskjellige målesystemer.

Rapportering og tilbakemelding:

Til tross for at tilbakemeldingsmekanismenes eksistens er dårlig kommunisert ut til bankens medarbeidere, er det ingen tvil blant medarbeiderne i fagavdelingene og bankens HR-avdeling at de er tilstede. I forhold til målekortet og dets indikatorer og grenseverdier er det lagt opp til at spørsmål og tilbakemeldinger skal rettes til indikatoreier, altså faglederne. Hvem som eier den enkelte indikatoren er opplyst i målekortet. I tillegg fungerer organisasjonsundersøkelsen som en viktig intern tilbakemeldingsmekanisme som danner grunnlag for endringer både på konsern-, region- og avdelingsnivå. Dersom det for eksempel viser seg at enkelte avdelinger skiller seg ut negativt i forbindelse med kjennskap til bankens målsettinger, blir det opp til de enkelte avdelingslederne å innføre forbedringstiltak.

Når det gjelder rapportering, er denne mekanismen tilstede i flere ulike formater, både gjennom intranett, ukerapporter, eksterne rapporter osv. Disse benyttes av ledere på alle nivå, avhengig av hvor mye det haster, til blant annet formidling av gode prestasjoner, oppdateringer på arbeidsrutiner eller nye produkter/tjenester. Rapporteringen ser ut til å fungere best nedover i hierarkiet kommunikasjonsmessig om en sammenligner denne med tilbakemeldingsmekanismens funksjonalitet referert til ovenfor.

Overvåking av eksterne omgivelser:

BM legger opp til overvåking av eksterne omgivelser til en viss grad gjennom kundeperspektivet. I banken blir kundebehovet tydelig gjennom dette perspektivet, og utviklingen i deres tilbud av produkter og tjenester blir tilpasset heretter. Helst ønsker banken å kunne tilby det kundene trenger, før behovet gjør seg gjeldende, og må derfor hele tiden holde seg oppdatert på markedsendringer.

Opprinnelig, slik Kaplan og Norton introduserte BM, tar ikke styringssystemet hensyn til overvåking av eksterne konkurranse og teknologisk utvikling. Banken har dermed opprettet egne mekanismer for dette gjennom eksterne rapporter som tar for seg alt fra relevante nyheter fra Nord-Norge til trender, boligmarkedet og kredittutvikling. SNN har et åpent øye for sine konkurrenter, og sammenligner seg ofte med disse i analyser som dette. I tillegg utgis Konjunkturbarometeret to ganger i året av SNN i samarbeid med ulike aktører. Fokus er her rettet mot økonomiske forhold i Nord-Norge (SNN (c)).

”Klarer vi å ha et våkent øye til det som skjer rundt oss så skal vi vel alltid klare å se hvilket grep som er viktig for oss.” (Utviklingsavd. 31.01.13)

Det strategiske spranget forklart tidligere, er et eksempel på bankens håndtering av eksterne utviklingsanalyser og med dette klarte banken å forberede seg på de utviklingsmessige utfordringene de møter i dag.

Endringsvillig bedriftsmoral:

Lojaliteten til toppledelsen og til deres avgjørelser er viktig i en så stor organisasjon som SNN for å kunne realisere endringer som gjør seg gjeldende. Hvor framtreddende denne er i de enkelte avdelingene er varierende, men så lenge holdningene på et generelt plan er positive til forandring og utvikling i banken ligger det gode forutsetninger til grunn for å lykkes med dobbelkretslæring.

”Det mest radikale var når vi la ned kassen og ikke skulle ha kundene på bankkontorene. Det var en helt ny måte å tenke på og som frustrerte oss voldsomt, men vi så behovet og stiller oss veldig lojal til alle strategiske valg som blir gjort.” (Intervju, 16.04.13)

”Når vi jobber i banken så har vi blitt vant til å endre oss hele tiden i forhold til nye systemer og prosesser. Du tenker ikke så mye på det, men blir vant til å innrette deg.” (Intervju, 18.04.13)

Med disse sitatene tyder det på at det har etablert seg en god bedriftsmoral i banken, der læringen tilknyttet endringer som oppstår anses som positive og nødvendige. Basert på intervjuprosessen og organisasjonsundersøkelsen er det en generell enighet om at bankens ansatte er endringsvillig. Med tanke på de mange endringene presentert i oppgaven, både store og små, har banken vært avhengig av endringsvillige ansatte. Både målingene, måten medarbeiderne har blitt målt på, strategier og målsettinger har blitt endret mye på, og har kanskje vært med på å forme den endringsvilligheten som eksisterer i banken i dag.

6.3.4 Nullæring og dobbelkretslæring oppsummert

Til tross for at banken ser ut til å klare å følge utviklingen de står ovenfor tar det ofte lang tid å gjennomføre de endringsbehovene som blir synlige. For eksempel ble det allerede i 2006 tydelig at det operasjonelle og det strategiske gikk over hverandre, men ikke før i 2013 blir det iverksatt tiltak for å skille styringen av disse. Som en ser av utviklingsmønsteret tidligere i oppgaven har banken sett det nødvendig å ta steg dersom de befinner seg bak utviklingen, noe som kan komme av bankens manglende endringsdyktighet. Grunnene til tregheten i banken kan være mange. SNN representerer først og fremst en stor organisasjon, og gode implementeringsprosesser blir viktige i de endringsprosessene banken står overfor. Endringer, om det er i forhold til måleindikatorer eller fokusområder, presenteres ofte for avdelingslederne der det blir opp til lederne selv å videreformidle og eventuelt implementere endringene i sine respektive avdelinger/team. På denne måten blir det opp til hver enkelt leder hvordan medarbeiderne skal oppdateres, og her eksisterer det et forbedringspotensial. I tillegg kan det stilles spørsmål til dynamikken i styringssystemet. Målene til Maze fastsettes året før de som regel lanseres på nyåret. Disse målene kan justeres fortløpende dersom det oppstår behov for det, men med SNNs svake endringsdyktighet svekker det troen min på at dette lar seg gjennomføre tidsmessig riktig. Fra 2006 kan det også henvises til målinger som viser svakheter ved bankens endringsdyktighet, herunder det å kunne omsette prat til handling (Karde og Åsen, 2006).

Selv om det eksisterer forbedringspotensial i bankens tilbakemeldingssystem og endringsdyktighet eksisterer det en høy endringsvillighet blant bankens ansatte og de stiller seg lojale til de endringer som blir presentert. Organisasjonsundersøkelsen er en viktig intern tilbakemeldingsmekanisme som danner grunnlag for endringer både på konsern-, region- og avdelingsnivå. Gode rapporteringssystemer gir de ansatte tilfredsstillende oppdatering, samtidig som de eksterne omgivelsene overvåkes kontinuerlig. Etter en samlet vurdering er det dermed med god grunn at jeg velger å plassere SNN i stadium 3 under dette begrepsparet. I tillegg til de kontinuerlige inkrementelle endringene, klarer banken å ta de nødvendige sprangene. Endringer tar som regel utgangspunkt i strategievalueringer der erfaringer med de ulike måltallene gjennomgås, samtidig som strategiens relevans evalueres i tråd med intern og spesielt ekstern utvikling. På denne måten benytter banken seg av BM til å ikke bare implementere og kommunisere strategivalg, men også til å utvikle strategien parallelt med utviklingen i markedet, konkurransen og teknologien som SNN står overfor. På grunn av dette

er det etter min mening grunnlag til å påstå at dobbelkretslæringen har etablert seg i bankens bruk av BM.

6.4 Modenhetsstadiene oppsummert

I fremstillingen ovenfor har mange av kjennetegnene presentert i modenhetsstadiene i det teoretiske rammeverket gjort seg synlige i beskrivelsen av bruken av BM i SNN. Det er disse kjennetegnene som gjør det mulig å plassere SNNs bruk av BM på de ulike stadiene innenfor hvert av begrepsparene. SNNs plassering fremstår ikke som spesielt åpenbar i noen av tilfellene, ettersom bankens kjennetegn går igjen på flere enn ett stadium, men at det på noen stadier kan reflekteres tilbake til SNN på flere områder enn andre. Plasseringen jeg har gitt SNN fremstår som forslag med utgangspunkt i de eksemplene jeg har dratt frem. Forslagene er realistiske og gyldige i den form der de argumenteres for, og gir en samlet vurdering basert på hva som i all hovedsak vektlegges innenfor de ulike begrepsparene. For eksempel ser en at medarbeiderne oppnår høy autonomi i banken, men det er ennå lang vei å gå involveringsmessig før jeg ville karakterisert ledelsesformen i SNN som Bottom-up. Det kan også tenkes at ikke denne ledelsesformen er optimal i bankvirksomheten, men likevel kan det knyttes mange gevinster til ledelsesformen Bottom-up som fremmer strategisk styring, og representerer likevel stadium 3 en bedrifts langsiktige mål ved implementeringen av BM. Banken har klart å etablere dobbelkretslæring der de, basert på de erfaringene de har gjort seg med tiden, gjør radikale endringen i henhold til å følge utviklingen de står overfor. Når det kommer til selve bruken av BM er denne i sin helhet flyttet til et øvre nivå i banken slik at det operasjonelle nivået ikke påvirkes av strategiske endringer i like stor grad som tidligere. Dobbeltkretslæringen i forbindelse med BM eksisterer dermed kun på region- og konsernnivå slik det utøves i banken i dag. I figuren nedenfor vises SNNs plassering i de tre stadiene som jeg gjennom min analyse har konkludert med.

Styring og Ledelse	Top-Down og Bottom - Up	Null- og dobbelkretslæring
<p><i>Stadium 2:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Indirekte og direkte påvirkning • Målrettet styring 	<p><i>Stadium 1:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentraliserte beslutninger • Autonomi på toppen • Variasjonsreduisering 	<p><i>Stadium 3:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Radikale endringer • Rapportering og tilbakemelding • Overvåking av eksterne omgivelser • Gode implementeringsrutiner • Endringsvillig bedriftsmoral • Strategiutvikling

Figur 12: SNNs plassering i dag

Som figuren viser ligger SNNs bruk av BM etter min mening på stadium 2 i Styring og Ledelse, stadium 1 når det kommer til Top-down og Bottom-up og stadium 3 innenfor Null- og dobbelkretslæring.

6.4.1 Bruken i dag sammenlignet med tidligere

Om en sammenligner bruken av BM i dag med tidligere års bruk ut fra modenhetsstadiene har utviklingen vært både positiv og negativ.

Insentivordningen er en av de tingene som har endret seg siden BM ble implementert i SNN. Tidligere tok det kun utgangspunkt i målekortet og den enkelte avdelings oppnåelsen av de grønne kulene. I dag kan de ansatte oppå bonus gjennom både reise, Maze og overskudd. I motsetning til målekortet er ingen av disse direkte koblet mot strategien, og fungerer dermed ikke som strategiveiledende.

Resultatmålingen og overvåkingen har blitt mer sentrert rundt den enkelte, og gitt Maze en detaljorientert tilnærming. Med tiden har altså Maze blitt et rendyrket operasjonelt styringsverktøy, og mye mindre strategisk målrettet enn målekortet i BM. Samtidig har

fokuset på relasjonsbygging hatt en naturlig positiv utvikling i banken i forbindelse med ”Målbildet 2012”.

Med SNN-skolen ble kompetansen løftet i banken, og behovet for en mer støttende medspiller-leder gjorde seg gjeldende. Kompetanseløftet, sammen med økte fullmakter, har vært konkrete tiltak for autonome medarbeidere.

Den mest positive utviklingen i bruken av BM viser til utøvelsen av dobbelkretslæring, og bankens kapabilitet til å bevege seg fra mye endring i form av korrigerende og justering, til å se behovet for radikale endringer, herunder spesielt det strategiske spranget. Som nevnt, begrenser dette bruken av BM til region- og konsernnivå, og støtter mye av kritikken rettet mot BM.

Selv om banken har prøvd å involvere medarbeiderne i strategievalueringen har de erfart at det ikke lar seg gjøre for å fremme den strategiske styringen. Banken er derfor splittet, med strategistyringen på bankens øverste nivåer gjennom det strategiske målekortet, og operasjonell styring gjennom Maze på avdelingsnivå. Betydningsfulle strategiske beslutninger blir dermed enda mer sentralisert enn tidligere.

Markedet, eksterne og interne omgivelser vil fortsette å utvikle seg, og den strategiske styringen blir dermed bare mer og mer sentral i en bedrifts virksomhetsstyring. Hvilke effekter for bruken av BM endringene banken har innført den siste tiden får, gjenstår å se.

Kapittel 7 Konklusjon

Jeg vil i denne delen oppsummere resultatene jeg har funnet gjennom analysen, samt slutte disse opp mot en besvarelse av problemstillingen:

I hvilken grad og hvordan gjennomgår bruken av balansert målstyring ulike modenhetsstadier, som bidrar til mer strategisk styring?

Spørsmålet blir altså om bruken av BM i SNN i dag, slik den blir fremstilt i denne oppgaven, fremmer mer strategisk styring enn det bruken tidligere gjorde?

Om en ser tilbake på utviklingen gjennom modenhetsstadiene ser en at den direkte påvirkningen fremtrer i større grad i dag enn tidligere, og supplerer bankens bruk av resultatmålingssystem. Banken har hatt en positiv utvikling i autonome medarbeidere, og hierarkiet ser ut til å ha flatet ut med den nye strukturen. Til tross for dette står fortsatt betydningsfulle beslutninger sentralt i banken uten at involveringen er styrket i betydelig grad. På den andre siden klarer banken å bruke BM til å utvikle strategien i tråd med eksterne omgivelser der de, spesielt i senere tid, har sett seg nødt til å gjøre store strategiske endringer. Bankens endringsvillighet er det ingenting å si på, men endringsdyktigheten er svekket av de gjennomgående trege endringsprosessene.

Kaplan og Norton (2001) har en visjon rundt den strategifokuserte bedriften, der involvering og medvirkning står sentralt. SNN har gjennom det siste tiåret prøvd å bevege seg gjennom modenhetsstadiene, men da det ble involvert personer fra bankens operasjonelle nivå med i strategi- og målekortevalueringer, ble det tydelig at målekortet fikk et for stort operasjonelt fokus til fordel for den strategiske styringen. For at banken skulle klare å fremme den strategiske styringen ble det tydelig at den strategiske styringen måtte holdes toppstyrt. Med andre ord: kritikken stemmer, selv for bedrifter som har benyttet seg av BM over lengre tid. Selv om avdelingsledere, med den økte kompetansen blant deres medarbeidere, får rom for strategisk styring i deres arbeidshverdag, klarer heller ikke SNN å utnytte dette i deres strategistyring.

Med det strategiske målekortet på region- og konsernnivå og Maze på lokalbanknivå splittes styringen av bankens kunderettet virksomheten på bankens operasjonelle nivå fra

strategistyringen på region- og konsernnivå. Banken yter dobbelkretslæring, men medarbeiderne på operasjonelt nivå er ikke med i denne prosessen og påvirker ikke bankens strategiske styring. På samme måte blir ikke dette nivået påvirket direkte av strategiske beslutninger. Når involveringen av medarbeiderne på operasjonelt nivå forsvinner, forsvinner også dette nivået fra kretsen i bankens dobbelkretslæring. Læringen innenfor bankens bruk av BM stopper dermed med regionledelsen.

BM har altså utviklet seg til å bli et styringsverktøy for toppledelsen. Strategiske endringer vil nok gjenspeile seg i Maze, og de arbeidsoppgavene som medarbeiderne og lederne på det operasjonelle nivået har, men strategien vil fremstå som overordnet. På grunn av dette vil ikke det operasjonelle nivået i banken få et eierskap til strategien, eller samme forståelse for denne som tidligere. Dette kan være med på å svekke endringsvilligheten og den lojaliteten som medarbeiderne i dag viser overfor strategiske endringer. Strategien er ikke en del av alle ansattes arbeidshverdag, og får kun konsekvenser for det toppledelsen foretar seg. SNN har prøvd å utvikle bruken i BM gjennom modenhetsstadiene og kan vise til positiv utvikling på noen områder, men fremmer ikke *mer* strategisk styring ettersom denne kun angår region- og konsernledelsen. Om strategistyringen på denne måten blir *bedre* for bankens vedkommende, er derimot et annet spørsmål. Dette gjenstår å se fra virkningene av endringene banken gjennomgår i år. Om dette er tilfelle understøttes i så tilfelle kritikken ytterligere, og Kaplan og Nortons visjon om mer strategistyring gjennom strategifokuserte bedrifter blir med dette en urealistisk teori.

7.1 Videre forskning

Til slutt vil jeg her, med utgangspunkt i denne oppgavens undersøkelse og konklusjon, komme med forslag til videre forskning.

I oppgaven benyttes SNN som empiri, men det er ingenting som tilsier at forventninger som de i tabellen for modenhetsstadiene ikke kan stilles til andre bedrifter som også benytter seg av BM på tilsvarende måte som SNN. Om kjennetegnene i modenhetsstadiene er generaliserbar for andre bedrifter kan være interessant å undersøke i ytterligere undersøkelser. Begrepsparene som er benyttet i denne oppgaven tar utgangspunkt i kritikken som har blitt rettet mot BM siden Kaplan og Norton introduserte konseptet. Det kan tenkes at også andre begrepspar kan benyttes for å forklare en potensiell utvikling i bruken av BM i bedrifter.

Utviklingen presentert i SNN i denne oppgaven er av subjektiv karakter. Det kan derfor også være interessant å utføre en tilsvarende analyse som denne, og sammenligne resultatene.

Kapittel 8 Litteraturliste

Armistead, C., A. Harrison og P. Rowlands (1995) ”Business process re-engineering: lessons from operations management” *International Journal of Operations & Production Management* 15 (12): 46-58

Blumberg, B., Cooper, D. R. og Schindler, P. S. (2011): *Business Research Methods*. Berkshire, United Kingdom: McGraw-Hill Education

Firestone, W. A. (1993): ”Alternative Arguments for Generalizing from Data as Applied to Qualitative Research” *Educational Researcher* 22 (4): 16 – 23

Gandellini, G., Pezzi, A. og Venanzi, D. (2012) *Strategy for Action-I: The Logic and Context of Strategy Management*. Milano: Springer Milan

Gjønnnes, S. H. og Tangenes, T. (2012): *Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gupta, M. (2012) ”Balanced scorecard and theory of constraints: a synergistic framework”. *Cost management* 26 (4): 32- 47

Hansen, A. (1999/2000): ”Implementering af en balanceret rapportering – om arbejdet med at udvikle nye strategiske dimensioner i virksomhedens resultatmåling”, *Økonomistyring & Informatik* 15 (1): 21 - 62

Irgens, E. J. (2011) *Dynamiske og lærende organisasjoner – Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Jacobsen, D. I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Kald, M. og Nilsson, F. (2000): ”Performance Measurement At Nordic Companies.” *European Management Journal* 18 (1): 113-127

- Kaplan, R. S. og D. P. Norton (1996) "Using the balanced scorecard as a strategic management system" *Harward business review*. jan/feb: 75 – 85
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (2001): *The Strategy Focused Organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, USA: Harward Business School Press.
- Ladegård, G. og S.I. Vabo (2011) "Ledelse, styring og verdier" *MAGMA: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 2011 (1): 23-31
- Larsen, H. T (2006) "Hvor blev balancen af? – om udviklingen i Balanced Scorecard – begrepet." Hentet 04.03.13 fra: http://img.kb.dk/tidsskriftdk/pdf/leo/leo_0064-PDF/leo_0064_82728.pdf
- Leth, A. S. og P. Melander (2000/2001): "Balanced Scorecard som ledetråd og holdepunkt for koncernens økonomistyringsproces" *Økonomistyring & informatik* 16 (2): 173-187
- Levitt, B. og J. G. March. (1988): "Organizational Learning" *Annual Review of Sociology* 14: 319 - 340
- Melander, P. (2000/2001): "Økonomistyringen under forvandling mod værdiskabende ledelse – om at genopfinde sin faglige identitet i den nye viden- og værdisamfund" *Økonomistyring & Informatik* 16 (4): 373 – 404
- Mintzberg, H. og J. A. Waters. (1985): "Of Strategies, Deliberate and Emergent" *Strategic Management Journal* 6: 257 - 272
- Mouritsen, J., Larsen, H. T. & Bukh, P. N. (2000/2001): "Om at sætte strategi i tal: Balanced Scorecard vs. Videnregnskab", *Økonomistyring & informatik* 16 (1): 15 -45
- Nilsen, E. A. (2007): *Oversættelsens mikroprosesser : om å forstå møtet mellom en global idé og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging*. Doktorgradsavhandling. Tromsø: Universitetet i Tromsø, institutt for Statsvitenskap.

Nonaka, I. (1988): "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation" *Sloan Management Review* 29 (3): 9-18

Nørreklit, H. (1998/99): "Det balancerede scorecard – hvorfor er det så svært at holde balancen" *Økonomistyring & Informatik* 14 (6): 443 - 467

Nørreklit, H. (2000): "Det balancerede scorecard – hva scorer du? – En retorisk analyse af konseptets bafvendiggende tankesæt" *Økonomistyring & Informatik*, Årbog 2000: 137 - 169

Rillo, M (2004) "Limitations of Balanced Scorecard". Hentet 04.03.13 fra:

http://mattimar.ee/publikatsiooniid/ettevottemajandus/2004/12_Rillo.pdf

Roald, K. (2008): *Organisasjonslæring i skolar: Teoretiske og praktiske perspektiv*. Hovedfagsoppgave. Sogn og Fjordane: Høgskolen i Sogn og Fjordane, avdeling for lærerutdanning og idrett.

Rumelt, R. P., D. Schendel og D.J. Teece (1991) "Strategic Management and Economics" *Strategic Management Journal* 12 (Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics): 5–29

SNN (a): Hentet 31.01.13 fra:

<https://www2.sparebank1.no/nord-norge/hovedside-om-oss-ir/om-banken/om-banken/om-sparebank-1-nord-norge/>

SNN (b): Hentet 31.01.13 fra:

<https://www2.sparebank1.no/nord-norge/visjon-og-forretningside/ia1188301519149?refId=1233149354625>

SNN (c): Hentet 24.05.13 fra:

http://www.kbnn.no/om_konjunkturbarometeret

Wilson, D. (2007): *Implementering av LP – modellen. En casestudie*. Hovedfagsoppgave. Hedmark: Høgskolen i Hedmark, master i tilpasset opplæring.

Interne dokumenter fra Sparebank 1 Nord-Norge

Karde, H. O. og Åsen, O (2009): ”Distribusjonsstrategi 2012 – konsekvenser”
Saksframstilling.

Karde, H. O. og Åsen, O (2006): ”Strategievaluering vår 2006”

Karde, H. O. og Åsen, O (2005): ”Strategiprosessen 2005”

Karde, H. O. og Åsen, O (2007): ”Strategiprosess 2007 – fra analyse til handling”

Karde, H. O. og Åsen, O (2008): ”Strategiprosess 2008 – arbeidsopplegg”

Randa, S (2013): Internt notat ”Målekort 2012 – en gjennomgang av struktur, indikatorer og måltall”

SNN (2013): Organisasjonsendring, ppt ”Bygger bank for framtidens Nord – Norge”

SNN (2009): Strategipresentasjon, ppt ”En reise frem til 2013 (Målbilder 2012)”

SNN (2006): Strategipresentasjon, ppt ”Strategi 2007”

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide tilsendt til respondenter i forkant av intervju:

Som nevnt tidligere vil din deltakelse på intervjuet være anonym. Samtykkeerklæring blir fremlagt og intervjuet vil bli tatt opp, men slettet etter transkribering.

Gjennom intervjuprosessen ønsker jeg å få frem ulike perspektiv og synspunkter på hvordan styringssystemet i SNN, balansert målstyring, har utviklet seg siden det først ble implementert i begynnelsen av 2000-tallet. Jeg vil derfor forsøke å utnytte din erfaring i banken ved å stille situasjonen i dag, opp mot hvordan det var tidligere. Hovedsakelig er jeg interessert i dine erfaringer og kunnskaper rundt selve styringsverktøyet, og mer spesifikt om hvordan blant annet resultatmålingen, kommunikasjonen, endringsprosessene og relasjonene internt i SNN har utviklet seg.

Nedenfor legger jeg ved noen spørsmål som vil bli aktuelle på intervjuet.

- Basert på dine år som leder i SNN, kan du fortelle litt om hvordan utviklingen, basert på dine erfaringer og synsvinkel, har vært? I forhold til:
 - o Resultatmåling?
 - o Lederrollen din?
 - o Innflytelse og påvirkningskraft ovenfor toppledelsen?
 - o Kommunikasjon og informasjonstilgang?
- Har du selv deltatt i arbeidet med å utvikle BM? Påvirket indikatorene på noen måte?
- Føler du at styringen har blitt effektivisert siden BM ble innført?
 - o Har du som leder bedre oversikt over hvilke resultater din avdeling oppnår? Lettere å oppdage avvik fra regler og prosedyrer?
- Dersom avvik eller problemer oppdages i forhold til for eksempel arbeidsmiljøet, flaskehals, indikatorer, dårlig kommunikasjon eller informasjonsflyt, hvilke rutiner for rapportering og tilbakemelding eksisterer det i forhold til disse?
 - o Kan du som medarbeider/leder føle at du blir tatt seriøst i slike situasjoner?
 - o Har det alltid vært slik?

Vedlegg 2: Intervjuguide benyttet i intervjuet

Innledning

- Hvilken stilling har du i SNN og hvor lenge har du hatt denne?
 - o Evt tidligere stillinger?
- Hvor lenge har du arbeidet i SNN?

Balansert målstyring

- Hvor mye kunnskap har du i forhold til styringsverktøyet til SNN – balansert målstyring?
 - o Hvor langt tror du denne kunnskapen strekker seg?
- Har du selv deltatt i arbeidet med å utvikle BM? Påvirket indikatorene på noen måte?
 - o Når fikk du evt denne muligheten?

Styring vs. Ledelse:

- Arbeider du innefor gitte rammer fastsatt av toppledelsen eller føler du at du har frihet til å handle uavhengig av andre avdelinger og toppledelsen?
 - o Har det alltid vært slik?
- Føler du at styringen har blitt effektivisert siden BM ble innført/ bedre enn tidligere?
 - o Har du som leder bedre oversikt over hvilke resultater din avdeling oppnår?
- Hva er ditt forhold til insentiver i form av bonus? Hvordan har denne ordningen vært i banken?
- Hvor mye personlig kontakt har du med din leder?
 - o Hvilken type motivasjon mottar du fra din leder?
 - o Tror du dette også gjelder for øvrige personer som ledes av denne personen?
- Det finnes jo mange ulike typer ledere. Ser du på din leder som en medspiller eller som en du "adlyder" ordre fra?
 - o Føler du forholdet mellom leder og medarbeider har endret seg med tiden?

Top-down vs. Bottom-up:

- Hvordan er samhandlingen på tvers av bankens fagområder og avdelinger?
 - o Samarbeides det hovedsakelig innenfor hver avdeling og fagområde?

- I hvilken grad eksisterer det kunnskapsdeling?
- Synes du samhandlingen i banken har utviklet seg i forhold til hvordan det ble gjort tidligere?
- På hvilken måte er dine medarbeidere avhengig av deg som leder? Tilrettelegges det for selvorganisering?
 - På hvilken måte føler du deg avhengig av din leder?
- Fokusområder, mål og strategier har en tendens til å endres i takt med konkurranse, teknologisk utvikling og andre eksterne faktorer. Hvordan oppdateres du på bankens tilpasninger i forhold til disse? Hvordan videreformidles slik informasjon?
 - Har det alltid fungert slik?

Læring:

- Hvilke type endringer er de mest typiske i banken? Er det vanligvis små korrigeringer i hvordan ting utføres, eller er det ofte store, fundamentale endringer som oppstår (som ofte krever en endring i hvordan du utøver lederrollen din)?
 - Har det alltid vært slik?
- På hvilken måte kan du og dine medarbeidere sjekke om dere arbeider i riktig retning i forhold til bankens strategi? (gjennom ukesmøter, målekort, avviksrappoterering eller lignende?)
 - Hvor ofte oppdaterer du deg og dine medarbeidere på strategiens retning og hvor dere befinner dere i forhold til denne?
 - Opplever du ofte at din avdeling faller utenfor fastsatte mål?
 - Hvordan fungerte dette tidligere? Kan du peke på enkelte utviklingstrekk som har vært med på å forbedre eller forverre dette?
- Dersom avvik eller problemer oppdages i forhold til for eksempel målekort, indikatorer, dårlig kommunikasjon eller informasjonsflyt, hvilke rutiner for rapportering og tilbakemelding eksisterer det i banken i forhold til disse?
 - Føler du at slike henvendelser blir tatt til etterretning?
 - Har det alltid vært slik? Har det blitt bedre eller verre?

Utviklingstrekk:

- Basert på dine år som leder i SNN, kan du fortelle litt om hvordan utviklingen, basert på dine erfaringer og synsvinkel, har vært? I forhold til:
 - Resultatmåling?
 - Lederrollen din?
 - Ute etter spesifikke store hendelser, både positive og negative

Vedlegg 3: Intervjuguide i forbindelse med organisasjonsundersøkelsen

Spørsmål:

- Hvordan oppfattes samhandlingen mellom de ulike fagområdene og avdelingene i SNN? Har denne fungert best internt i avdelingene?
- Hvor avhengig er medarbeiderne av deres nærmeste leder? Hvordan legges det opp til selvstendig arbeid?
- Hvordan oppfattes forholdet mellom leder og ansatt i banken?
- Hvordan håndteres resultatene fra organisasjonsundersøkelsene? Hva er formålet med den?
- Hvordan oppfattes endringsvilligheten i SNN?
- Hvor tydelig står bankens overordnede målsettinger i de ansattes bevissthet?
- Hvordan har lederrollen utviklet seg i SNN?

Vedlegg 4: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Formålet med denne masteravhandlingen i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø er å vinne innsikt i Balansert Målstyring i Sparebank 1 Nord-Norge. Intervjuet er avtalt på forhånd samtidig som intervjuets innhold har blitt fremstilt i forkant.

Undertegnede gir herved samtykke til å delta som informant/respondent i forbindelse med dette prosjektet, som gjennomføres og ferdigstilles av Anette Alskog Olsen, våren 2013. Deltakelsen er på frivillig basis, og informanten kan når som helst trekke sin deltakelse under intervjuet, og fra selve prosjektet. Datamaterialet vil bli behandlet med konfidensialitet, og lydopptak slettes etter transkribering.

Jeg har mottatt tilstrekkelig informasjon om studien, og er villig til å delta som informant.

Sted, dato: _____

Signatur: _____

(respondent)

Student: Anette Alskog Olsen, Sjøstranda 29c, 9006 Tromsø

Veileder: Elin A. Nilsen, Førsteamanuensis ved Handelshøgskolen i Tromsø