

Handelshøgskolen

Hoshin kanri - målstyringsystem for strategirealisering?

En kvalitativ studie av ny målstyringsmodell i SpareBank 1 Nord-Norge

—

Anna Starostina

Masteroppgave i økonomi og administrasjon mai 2016

SAMMENDRAG

Konseptet Balansert Målstyring har SpareBank 1 Nord-Norge innført i 2002 med hensikt til å omsette strategi til daglige handlinger, men konseptet klarte ikke å koble strategisk nivå til operativ drift og styringsverktøyet har blitt splittet. Stadfesting i 2015 av ny helhetlig modell for målstyring som heter hoshin kanri i rammene av lean-implementering svarer til det mottoet «*Strategi i hverdagen*» og kan betraktes som et nytt forsøk på å binde sammen strategi og handling, dvs realisere virksomhetens strategi. Formålet med utredningen er å undersøke hvordan hoshin kanri bidrar til strategirealisering i SpareBank 1 Nord-Norge.

Studiens teoretiske grunnlag baserer seg på forskningslitteratur knyttet til realisering av virksomhetens strategi gjennom styring av atferd i den ønskelige retningen for virksomheten ved å bruke styrings- og ledelsesverktøy. Jeg vil også trekke inn teori vedrørende lean siden den nye styringsmodellen er et trinn i lean-arbeidet i SpareBank 1 Nord-Norge.

For å svare på problemstillingen har jeg valgt hermeneutisk ståsted på forskningsarbeid og deduktiv tilnærming, fra teori til empiri. Casestudie med kvalitative datainnsamlingsmetoder er valgt som forskningsstrategi i deskriptivt, intensivt design. Kvalitet i studie er sikret ved grundig beskrivelse av case, datainnsamling og dataanalyse, og med triangulering i datakilder: semistrukturerte intervjuer kombineres med observasjoner og dokumentundersøkelse.

Resultatene fra denne studien viser at SpareBank 1 Nord-Norge jobber systematisk for å bli en lean-virksomhet, og den helhetlige målstyringsmodellen som inkluderer Balansert Målstyring, hoshin kanri og operativ måling i form av salgsrapporteringsprogram er en del av dette lean-arbeidet. Utvikling i målstyringsmodellen støttes av ledelsesverktøy i form av delegering og medvirkning, teamarbeid og ikke-materiell belønning. Funnene viser at medarbeidere på operativt nivå er indre motivert til å øke både individuelle og team relaterte prestasjoner.

Nøkkelord: hoshin kanri, Balansert Målstyring, lean, strategirealisering, team

FORORD

Denne mastergradsavhandlingen er skrevet som en avslutning på 2-årige masterprogram i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø, UiT Norges Arktiske universitet.

Økonomi- og virksomhetsstyring er dette feltet som vekket min interesse høst 2014 med undervisningen i dette faget. Litt senere, høst 2015, fikk jeg anledning til å bli kjent med artikkelen basert på resultatene av longitudinell studie knyttet til konseptet Balansert målstyring i SpareBank 1 Nord-Norge, gjennomført av E. A. Nilsen, førsteamanuensis ved UiT, og A. Michalsen, førsteamanuensis ved UiT. Artikkelen inspirerte meg til å bli nærmere kjent med begrepet styringssystemer i lys av endringsprosesser pågående i SpareBank 1 Nord-Norge. E.A. Nilsen og A. Michalsen til min store glede har blitt mine veiledere i det lange løpet som heter mastergradsavhandling.

Jeg vil takke mine veiledere for delikat “målstyring” og deres bidrag til min personlige utvikling og utvidelse av horisonter.

Jeg vil takke SpareBank 1 Nord-Norge for at de åpnet dørene sine for meg og lot meg studere virksomhetsstyring innenfra.

Jeg vil takke informantene til min studie som fant tid i sine hektiske arbeidsdager for å bidra til forskning og tok meg imot med åpne armer og ga meg mer enn jeg forventet.

Tromsø, 30.5.2016

Anna Starostina

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING.....	1
1.1. Aktualisering	1
1.2. Avgrensning.....	3
1.3. Problemstilling.....	3
1.4. Struktur	4
2. LITTERATURGJENNOMGANG	5
2.1. Strategirealisering.....	5
2.2. Målstyring.....	6
2.2.1. Balansert Målstyring	7
2.2.2. Hoshin kanri	8
2.2.3. Balansert Målstyring og hoshin kanri	10
2.3. Lean	12
2.3.1. Kontinuerlig forbedring.....	14
2.3.2. Visuell kontroll og kommunikasjon.....	15
2.4. Ledelsesverktøy	16
2.4.1. Delegering, medvirkning og involvering	16
2.4.2. Team.....	17
2.4.3. Motivasjon.....	18
2.4.4. Læring	19
3. CASEBESKRIVELSE.....	21
4. FORSKNINGSMETODE.....	24
4.1. Vitenskapsteoretisk ståsted.....	24
4.2. Forskningsdesign og forskningsstrategi	25
4.3. Forskningsmetode.....	28
4.3.1. Intervju	28
4.3.2. Observasjon	29
4.3.3. Dokumenter	29
4.4. Utvalg	30
4.4.1. Intervjuutvalg	30
4.4.2. Observasjonsutvalg	31
4.4.3. Dokumentstudienes utvalg	31
4.5. Dataanalyse.....	32
4.6. Metodekvalitet	32
4.6.1. Troverdighet	33
4.6.2. Pålitelighet.....	34
4.6.3. Overførbarhet	35

4.7.	Forskningsetikk	36
5.	EMPIRISKE FUNN.....	37
5.1.	Målstyringsmodell	37
5.1.1.	Behov for målstyring.....	38
5.1.2.	Balansert Målstyring	40
5.1.3.	Hoshin kanri	41
5.1.4.	Visuell kontroll og kommunikasjon	45
5.1.5.	Behov for operativ måling.....	48
5.2.	Lean	49
5.2.1.	Kontinuerlig forbedring.....	52
5.2.2.	Standardisering.....	53
5.3.	Ledelsesverktøy	54
5.3.1.	Team.....	54
5.3.2.	Individ	55
5.3.3.	Delegering, medvirkning og involvering	56
5.3.4.	Opplæring og trening	58
5.3.5.	Belønning	60
5.3.6.	Motivasjon.....	60
5.3.7.	Læring	61
6.	DTØFTING.....	64
6.1.	Målstyringsmodell	64
6.1.1.	Balansert Målstyring	66
6.1.2.	Hoshin kanri	66
6.1.3.	Salgsrapporteringsprogram	68
6.2.	Lean	69
6.3.	Ledelsesverktøy	71
6.3.1.	Team.....	71
6.3.2.	Delegering, medvirkning og involvering	73
6.3.3.	Motivasjon.....	74
6.3.4.	Læring	74
7.	KONKLUSJON	76
7.1.	Oppsummering av resultatene	76
7.2.	Implikasjoner i forhold til videre forskning	77
	REFERANSELISTE	78
	VEDLEGG	83
	Vedlegg 1. Samtykkeerklæring	83
	Vedlegg 2. Intervjuguide.....	84

Figurliste:

Figur 1 Typer av strategier	5
Figur 2 Toveis informasjonsflyt	10
Figur 3 Strategisk management	11
Figur 4 Lean-modell	12
Figur 5 PDCA-hjulet	14
Figur 6 Organisasjonslæring	20
Figur 7 Organisasjonskart	21
Figur 8 Målstyringsmodell i SNN	38
Figur 9 Strategisk og operativt nivå	38
Figur 10 Måltall på KPI'-er	39
Figur 11 Balansert målekort i SNN	41
Figur 12 Et eksempel på drivertre	42
Figur 13 Et eksempel på tavla	46
Figur 14 Lean i SNN	50
Figur 15 Lille og store kretsløpet	63
Figur 16 Målstyring i SNN	65

Tabelliste:

Tabell 1 Liste over informanter	31
Tabell 2 Liste over observasjoner	31
Tabell 3 Fragment av målnedbryting og måloppfølging	43
Tabell 4 Tidslinje for målstyring i SNN	65
Tabell 5 Kriteriene til målstyringssystem	67
Tabell 6 Mekanismer i hoshin kanri for å realisere strategi	67

Do you remember as a child sitting in a circle for a game, sometimes called «telephone»? One child whispered a sentence into ear of the next child, that child to the next and so on. What was the result after a complete turn around the circle? Often it was a completely different sentence. Yet this same phenomenon happens in organizations every day.

Chaplin, E. & Akao, Y. (2003, s. 56)

1. INNLEDNING

1.1. Aktualisering

Realisering av virksomhetens strategi gjennom bruk av et målstyringssystem er tema for denne studien. Realisert virksomhetens strategi er blanding av tilsiktet strategi og fremvoksende strategi ifølge Mintzberg & Waters (1985). Utvikling av strategi er som regel en analytisk-rasjonell prosess regissert av toppledelse, som gir retning til både daglig drift og bestemmer atferd som er ønskelig for å oppnå tilsiktede resultater ifølge Gjønnnes & Tangenes (2014). Fremvoksende strategier er de faktiske handlingsmønstre som utvikles i virksomhet under praksis, men til tross for intensjoner.

Hva gjør virksomheter for å kunne realisere strategi? Vel, virksomheter utvikler styringssystemer i samsvar med sin kontekst, dvs visjon, misjon og strategiske mål. Formålet med styringssystem er å støtte opp utviklingen og implementeringen av virksomhetens strategi. For å kunne dette bør styringssystemet ha mekanismer for å kommunisere strategi fra topp til bunn, samt mekanismer for å holde virksomhet på rett spor av utpekt kurs ved å varsle om avvik, og bidra til å synliggjøre og forsterke vellykkede handlingsmønstre under verdiskapingsprosess (Gjønnnes & Tangenes, 2014).

Hvor godt klarer virksomheter med å realisere strategi gjennom styringssystem? Ikke godt, sier Kaplan & Norton (2001) og peker på undersøkelser som viser fram en liten prosent av virksomheter som klarer å realisere godt formulert strategi. Og selv tilbyr Kaplan & Norton et konsept for strategirealisering. Konseptet *Balansert Målstyring* (engelsk navn Balanced Scorecard) ble lansert av R.S. Kaplan og D.P. Norton i 1992 i artikkelen «The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance» i Harvard Business Review. Balansert

Målstyring er et system som «... *translates an organization's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the framework for a strategic measurement and management system*» (Kaplan & Norton, 1996a, s. 2).

Men etterhvert har Balansert Målstyring fått mye kritikk selv om konseptet hadde blitt utviklet og forandret med årene. En rekke norske studier har gjort sitt bidrar til dypere forståelse av konseptet Balansert Målstyring, mekanismer for strategirealisering og innflytelse på organisasjonsatferd. Eksempel på sånne studier er fremvist i artikkelen «The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway» (2014) skrevet av Y. Antonsen på grunnlag av longitudinell studie som hadde til hensikt å undersøke innflytelse av Balansert Målstyring på læring og forpliktelse blant ansatte på førstelinje i SpareBank 1 Nord-Norge (heretter SNN), og artikkelen «Strategi til besvær i balansert målstyring. En longitudinell studie» (2015) skrevet av E. A. Nilsen og A. Michalsen som handler om graden Balansert Målstyring bidrar til utvikling av strategifokusert organisasjon.

De ovenfornevnte vitenskapelige kilder vitner om dramatisk forenkling av konseptet Balansert Målstyring i SNN etter forståelsen om at konseptet ikke reflekterte strategiske utfordringer. SNN erklærer seg selv nå som en lean-virksomhet, hvor de presenterer en ny målstyringsmodell som heter hoshin kanri, og fremmer teamarbeid på operativt nivå.

Konseptet lean ble innført i bruk av F. Krafcik i artikkelen «Triumph of the Lean Production System», og senere ble dokumentert gjennom boken *The Machine that Changed the World* av forskere som studerte japansk bilindustri i 1970- og 1980-årene, nemlig J.P. Womack, D.T. Jones og D. Roos. De mener at lean oppstår når «... *it uses less of everything compared with mass production - half of the human effort in the factory, half the manufacturing space, half the investment in tools, half the engineering hours to develop a new product in half the time*» (Womack, Jones & Roos, 2007, s.11)

Lean inneholder mange systemer, metoder og verktøy for å kunne danne lean-virksomhet, dvs virksomheten som klarer å bekjempe sløsing i alle arbeidsprosesser. Et system som Womack & Jones (2003, s.349) definerer som: «*A strategic decision-making tool for a firms' executive team that focuses resources on the critical initiatives necessary to accomplish the business objectives of the firm*», nevnes i faglitteratur som system for strategirealisering. Dette systemet heter *hoshin kanri*.

1.2. Avgrensning

I denne studien vil jeg utforske fenomenet *realisering av virksomhetens strategi* gjennom bruk av målstyringssystem *hoshin kanri* i rammene av en *lean-virksomhet*. Jeg vil legge mer vekt på arbeidet med *hoshin kanri* i den studien, men samtidig å gi oversikt over konsepter *lean* som SNN jobber over for implementere i hele virksomheten, og *Balansert Målstyring* som har vært målstyringssystem i SNN siden 2002 og er fortsatt i bruk. Undersøkelsen som jeg gjennomfører i rammene av en enkelt case i en kort tidsperiode fra januar til mai 2016 legger avgrensning på valg av teorier, forskningsmetoder og mulighet til å generalisere resultater av studie.

1.3. Problemstilling

Hoshin kanri presenteres av SNN som en helhetlig modell for målstyring. Bruken av *hoshin kanri* som målstyringssystem vekker min forskningsinteresse og får meg til å stille spørsmål om:

Hvordan hoshin kanri bidrar til strategirealisering i SNN?

Formålet med min studie er å se på innføring av ny målstyringsmodell som et forsøk på å få mer strategisk styring i virksomhet der *lean* er driveren i hele virksomheten. *Lean* i faglitteratur fremstår som effektiviseringsverktøy som hjelper virksomheter å bli effektive i motsetning til å være produktive på bekostning av sluttbrukeren av produktet. Gjønnnes & Tangenes (2014, s. 685) f.eks., tolker *lean* som er «*dels en tilstand, dels en tankemåte, dels en tilnærming til (bedret) operasjonell effektivitet*». Man kan legge hvilken som helst tolkning i den definisjonen og det er velkjent problem som Ingvaldsen, Rolfsen, & Finsrud (2012) peker på og sier at det ikke finnes en entydig definisjon av *lean* selv om det har gjort mye forskning på dette området.

Hoshin kanri ifølge vitenskapelige kilder er ikke godt utforsket og opplyst i faglitteratur, det er kun noen få studier som man kan finne på området, blant annet Nicholas (2014), Dahlgaard-Park (2011), Chau & Witcher (2008), Witcher & Chau (2007), Parry & Turner (2006), Dahlgaard & Dahlgaard-Park (2006), Tennant & Roberts (2001). Men alle de vitenskapelige kilder er enige om at *hoshin kanri* er et system for strategirealisering og er uløselig knyttet til *lean*.

1.4. Struktur

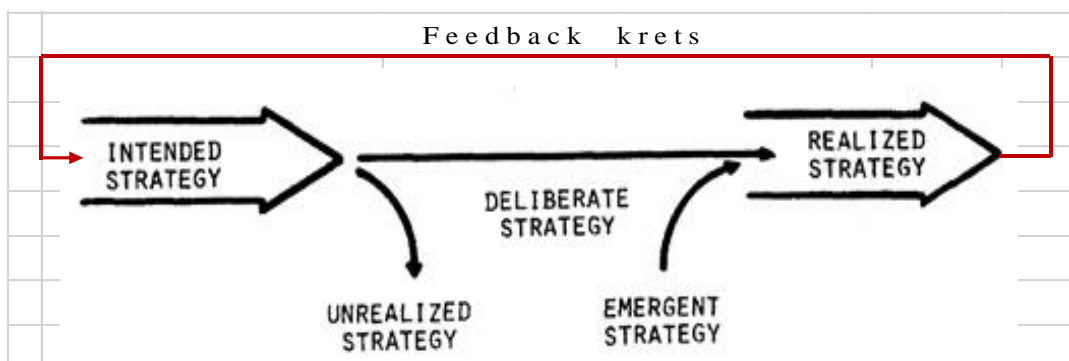
Oppgaven vil bestå av syv kapitler som samlet vil bidra til å skape helheten og logikken i forskningsarbeidet. Kapittel 1 vil avgrense problemområdet og beskrive på hvilken måte undersøkelsen kommer til nytte. Kapittel 2 analyserer den kunnskap som finnes på området og grupperer kunnskapen rundt områder. Kapittel 3 gir beskrivelse av case. Kapittel 4 vil gi leseren innsikt i forskningsverden for å bedømme på egen hånd kvalitet i måten undersøkelsen ble gjennomført, dvs informasjon om case, beskrivelse av fenomenet, innsamlingsteknikker, grep og bortfall. Kapittel 5 presenterer resultatene av empirien bekreftet med sitatene gruppert i samsvar med temaer som er aktuelle for problemstillingen. Kapittel 6 vil drøfte empiriske funn for å bygge opp base for konklusjon. Kapittel 7 avslutter forskningsarbeidet med svar på problemstilling og refleksjon over min egen innsats i forskningsarbeid og forslag til videre forskning.

2. LITTERATURGJENNOMGANG

Dette kapitlet vil gi leseren oversikt over teorier som skal bidra økt forståelsen for fenomenet. Strategirealisering, gjennom bruk av målstyringssystem, får meg til å trekke inn litteratur som handler om virksomhetens realisert strategi, den rollen målstyringssystemer spiller i strategirealisering, typer av målstyringssystemer og tilegnet ledelsesverktøy. Jeg vil begynne med redegjørelse for fenomenet strategirealisering og typer styringssystemer som støtter opp utvikling og implementering av strategier. Jeg velger å begynne med Balansert Målstyring med tanke på at strategirealiseringssprosessen starter som regel på strategisk nivå fra oversettelse av visjon til overordnede strategiske mål, og at Balansert Målstyring har SNN brukt i den rollen siden 2002. Så følger oversikt over litteratur relevant til hoshin kanri, også i sammenheng med Balansert Målstyring. Kunnskap om lean og ledelsesverktøy avslutter kapitlet.

2.1. Strategirealisering

Virksomhetens realisert strategi, ifølge Mintzberg & Waters (1985), er blanding av tilsiktet og fremvoksende strategier. Tilsiktet strategi er en pakke med sammenhørende mål og tilhørende tiltak som utarbeides planlagt, og implementeres fra top til down i en orkestret prosess, mens fremvoksende strategi er strategien som realiseres til tross for planer og intensjoner på toppnivå av en virksomhet. Fundamental forskjell mellom tilsiktet og fremvoksende strategier ligger i at tilsiktete strategier handler om oppnåelse av vedsatte mål gjennom bruk av overvåking og kontroll, mens fremvoksende strategier baserer seg på feedback eller strategisk læring, prosessen som har innflytelse og makt til å endre de strategiske målene.



Figur 1. Typer av strategier (hentet fra Mintzberg & Waters, 1985)

Spørsmålene om hvordan virksomheter kan sikre at ledere og medarbeidere på alle nivåer i virksomhet vil holde fokus på områdene som er kritiske for strategirealisering, hvordan man

kan følge opp fremgang i vedsatte målene og korrigere atferd, og hvordan man kan sikre at den korrigerende atferden er i tråd med ønskelig retning, stiller Gjønnnes & Tangenes (2014) når det gjelder utarbeidelse av mekanismer for styring av atferd for å kunne utvikle og realisere virksomhetens strategi.

Chaplin & Akao (2003) retter fokus på problemer ved strategioversettelse, et av aspektene i strategirealisering, som er en av årsakene til at virksomheter mislykkes i forsøk på å forbedre prestasjon og tilfredsstille kundenes behov, og sammenligner strategioversettelse med barnelek der en hvisker i øret til den andre en setning, den andre hvisker den samme setningen til den tredje og så videre. Når den siste deltaker uttaler setningen høyt, hører man som regel helt annet enn det ble opprinnelig sagt. Merchant & Van der Stede (2007) nevner tre årsaker som kan føre til gapet mellom strategiske mål og resultat: 1) strategiske mål er dårlig kommunisert i en virksomhet som forårsaker at medarbeidere mister retning i sitt arbeid; 2) motivasjonsproblemer som kommer av forståelse at organisasjonens mål ikke faller naturligvis sammen med medarbeiders sine egne interesser; og 3) begrensning av personlige ferdigheter som kan skyldes fysisk eller mental belastning, mangel på kunnskap eller erfaring.

For å eliminere de nevnte problemene i strategirealiseringprosessen og å hjelpe organisasjoner å realisere strategi bør virksomheter utvikle styringssystemer i samsvar med organisasjonens visjon og misjon. Økonomi- og virksomhetsstyring omfatter styring av virksomhet i bred forstand, sier Gjønnnes & Tangenes (2014) og peker på et av tre aspekter ved økonomi- og virksomhetsstyring som bidrar til at virksomhet utnytter og utvikler samlede ressurser effektivt, nemlig prestasjonsstyring, som handler om utvikling og anvendelse av mekanismer for styring av atferd i virksomhet, og dekkes godt av begrepet management control.

2.2. Målstyring

Målstyring, ifølge Gjønnnes & Tangenes (2014), er en av fire former for prestasjonsstyring som anvendes i virksomheter med stor avstand mellom leder og underordnede nivå, og stor avstand mellom nåsituasjon og ønskede situasjon. Den formen for styring karakteriseres av bruk av prestasjonsindikatorer og feedback som indikerer graden av måloppnåelse og avvik fra strategiske kursen. Styring som ledersapsverktøy defineres av Røvik (2007, s. 146) som «... en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner».

Målstyring er definert av Gjønnnes & Tangenes (2014) som en utvikling, tilrettelegging og anvendelse av mekanismer for styring av atferd for å understøtte virksomhetens verdiskaping. Verdiene skapes og strategiene implementeres på tvers av organisatoriske enheter gjennom individuelle og kollektive beslutninger, prioriteringer og handlingsmønstre av mennesker i som står bak verdiskapingsprosessen.

Målstyringssystem, ifølge Gjønnnes & Tangenes (2014), bør inneholde:

- 1) En modell av verdiskapingslogikk, i betydning hva som påvirker verdiskaping, forankret i strategi
- 2) Ett sett av måleparametere som tar utgangspunkt i verdiskapingslogikk og målsettes i henhold til strategi
- 3) En metode for å definere tiltak i samsvar med målsettingene
- 4) Et system for å følge opp fremgang på vedsatte mål og tilbakerapportere av oppfyllelse av mål
- 5) En mekanisme som sørger for at tilbakemelding anvendes for å bevare nåværende handlingsmåte eller korrigere avvik i den for å holde den utpekte kursen, den såkalte enkelkretslæring
- 6) En mekanisme som sørger at tilbakemelding anvendes for å bevare nåværende handlingsmåte for å gi impulser til endring i strategien, den såkalte dobbelkretslæring.

Ifølge Malmi & Brown (2008), er styringssystemer alle slags verktøy og systemer som ledere bruker for å sikre at ansattes atferd og beslutninger faller sammen med organisasjonens mål og strategier, unntatt beslutningsstøttesystemer. Ifølge den definisjonen kan både budsjett og Balansert Målstyring kategoriseres som styringssystem.

Budsjett, det tradisjonelle styringsverktøyet med command-and-control tilnærming til styring av atferd, mister etter hvert sin relevans, og styring av atferd krever nyere former for styring. De nyere former baserer seg på virksomhetens verdikjede for å tilby måling og oppfølging av prestasjoner gjennom hele verdiskapingsprosess, sier Bjørnenak (2011). Røvik (2007) nevner Balansert Målstyring og Lean Production blant de nyere målstyringskonsepter.

2.2.1. Balansert Målstyring

Kaplan & Norton (1996b, s. 53) sammenligner Balansert Målstyring med «*cockpit of a jet airplane*» som bygges opp for å sikre relevant og balansert strategisk informasjon for ledelse.

Formålet med Balansert Målstyring er å knytte strategi til handling og bidra til at virksomheten lykkes i å nå strategiske mål. Konseptet baserer seg på finansielle og ikke-finansielle nøkkeltall som er gruppert og knyttet til fire perspektiver: finansielt perspektivet, kundeperspektivet, forretningsprosessperspektivet, og lærings- og vekstperspektivet. Perspektivene er valgt med hensikt til å representere virksomhetens interesser: eiere, kunder og medarbeidere, og gjenspeiler virksomhetens strategi.

Kaplan & Norton (1996a, s.10) beskriver trinnvis hvordan virksomheter kan bygge opp strategisk målstyringssystem med formål å oversette virksomhets visjon til aktiviteter på operativt nivå: «1. Clarify and translate vision and strategy 2. Communicate and link strategic objectives and measures 3. Plan, set targets, and align strategic initiatives 4. Enhance strategic feedback and learning».

Gjønnes & Tangenes (2014) nevner grunnleggende begreper innenfor Balansert Målstyring, blant annet *kritiske suksessfaktorer* og *Key Performance Indikator* (KPI eller måleparameter). Kritiske suksessfaktorer uttrykkes i kvalitative termer, mens måleparametre viser fremgang i oppfyllelse av kritiske suksessfaktorer, og uttrykkes i kvantitative termer. Witcher & Chau (2007) legger til at Balansert Målstyring består av et visst antall kritiske suksessfaktorer og indikatorer som er like for alle virksomhets nivåer, som innebærer at virksomhetens strategi brytes ned fra topp til bunn gjennom et visst antall av måleparametre for å måle og overvåke hvert enkelt individs innsats i oppnåelse av strategiske mål. Konseptet bærer på seg ideen om et balansert bilde av både prestasjoner og drivere til prestasjoner.

Mooraj, Oyon & Hostettler (1999, s.489, 487) ser på balansert målekort som et strategisk kontrollverktøy og mener at konseptet er «*necessary good*», og kaller konseptet for «*king-pin for all strategic and performance management systems*» for den rollen konseptet spiller i en virksomhet.

2.2.2. Hoshin kanri

Hoshin Kanri eller *policy deployment* er «... a business methodology for direction and alignment» med bærende ide i at «... every employee should incorporate into their routines a contribution to key corporate priorities» (Witcher & Chau, 2007, s.520).

Hoshin kanri er en teknikk med opprinnelse fra Japan fra 1950-årene som kom til Vesten i 1980-årene sammen med Total Quality Management (TQM) i form av en helhetlig langsiktig

strategisk management. Dahlgaard & Dahlgaard-Park (2006) gir definisjon på TQM som organisasjonskultur som karakteriseres av økende kundetilfredsstillhet som organisasjon oppnår gjennom kontinuerlig forbedring ved aktiv deltakelse fra alle medarbeidere. Nicholas (2014) peker på at hoshin kanri, som er tett knyttet til TQM og lean, er urettferdig ignorert av vestlige praktikere og akademikere ved oversettelse fra den japanske industrien. Dahlgaard-Park (2011) bekrefter dette synet og understreker at problemet med vellykket implementering av konseptet hoshin kanri ligger i forskjellig syn på japansk strategisk management. Østen ser på lean, kaizen, hoshin kanri og flere andre systemer, som ble tålmodig dyrket og utarbeidet gjennom årene, som et helhetlig kvalitetsstyringssystem, mens Vesten ser på dem som snarere alternative løsninger til et styringssystem enn som deler av et helhetlig system.

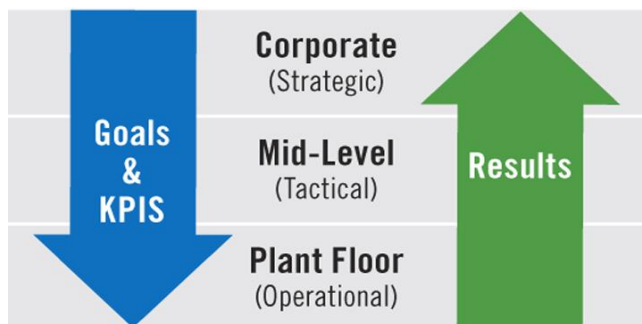
Hoshin kanri ved oversettelse fra japansk kan tolkes som en stjerne eller et kompass som viser retning til målet. *Hoshin* i dette systemet innebærer et mål med strategisk betydning, mens *kanri* er metode for å oppnå det strategiske målet, og sammensatt betegner det en metode for strategirealisering (Witcher & Chau, 2007). Hoshins, ifølge Chau & Witcher (2008), utarbeides av toppledelsen årlig basert på fire kritiske områder for konkurranseposisjonering: kvalitet, som er knyttet til kundetilfredshet; kostnad, som handler om økonomiske resultater; leveranse, som inkluderer kritiske faktorer i interne prosesser; og læring, som inkluderer utvikling av medarbeidere, etiske spørsmål og sikkerhet. Kanri oversetter strategiske mål til taktiske og operasjonelle mål fra top til down, men det er like viktig å sikre bottom-up flyt med informasjon om fremgang i måloppnåelse for å kunne kontrollere og utligne verdiskapingsprosess med oppnåelse av overordnede strategiske mål på høyere nivå.

Suksess i dette systemet ligger i at hoshin kanri satser på noen få hoshins, man jobber systematisk over forbedring av et forhold som er kritisk for ett av strategiske målene, og så kommer man over til et annet strategisk mål: «... *to form a vision, select the two or three most important steps to get you there, and defer the other steps until later. It's not that these will never tackled, only that the general principle of doing one thing at a time and working on it continuously until completion applies to improvement activities with the same force as it applies to design, order-taking, and production activities*» (Womack & Jones, 2003, s. 95)

Nicholas (2014) oppsummerer forskning på området og beskriver hoshin kanri i syv konsekvente trinn som gjentas årlig ved deltakelse av hver enkelt medarbeider:

- 1) Identifisere 3-5 mål med strategisk betydning
- 2) Kommunisere mål til alle nivåer og knytte dem til hverdagspraksis ved å involvere alle i planlegging, implementering og utsjekking, sette mål på forbedringstiltak
- 3) Opprette toveis top-down, bottom-up informasjonskanal for å sikre flyt av mål, planer og fremgang i måloppnåelse
- 4) Utarbeide tiltak for måloppnåelse
- 5) Følge opp måloppnåelse og kommunisere resultater bottom-up for å evaluere av aktuelle måloppnåelse ift oppnåelse av strategiske mål
- 7) Standardisere vellykket handlingsmåte til hverdagspraksis (PDCA)

Figur 2 illustrerer toveis flyt i hoshin kanri for å sikre at medarbeidere handler i takt med virksomhetens strategi:



Figur 2. Toveis informasjonsflyt (hentet fra Vorne Industries Inc.)

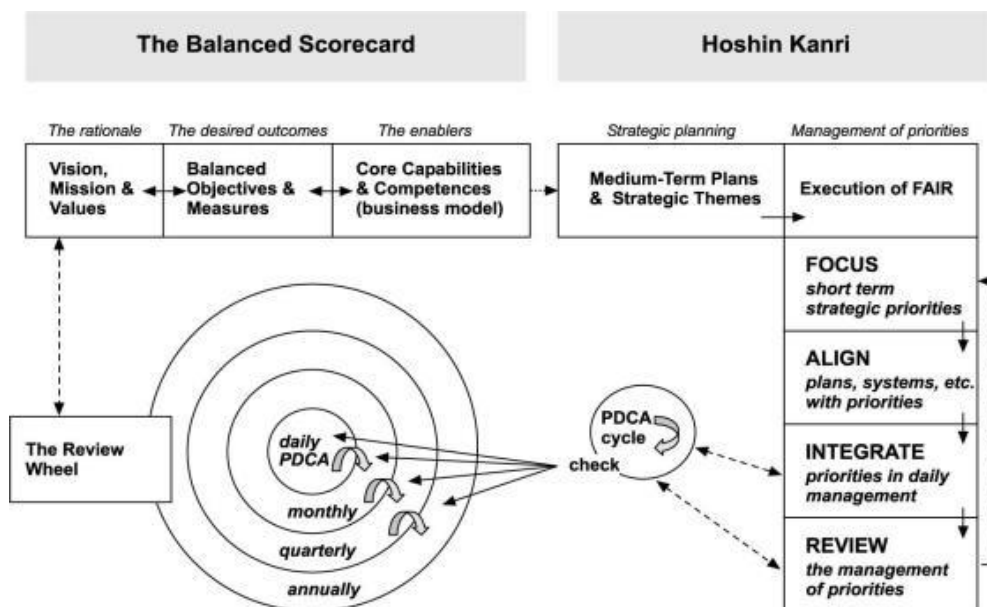
Flere forskere bekrefter positiv sammenheng mellom implementering av hoshin kanri og oppnåelsen av overordnede strategiske mål. Tennant & Roberts (2001), for eksempel, hevder at hoshin kanri blant annet har til hensikt å endre planleggings- og prestasjonsmålingskultur gjennom å motivere teammedlemmer til å endre deres arbeidsprosess som resulterer i oppnåelse av overordnede strategiske mål samtidig med radikal medarbeiders utvikling i form av tilegnet høyere kompetanse.

2.2.3. Balansert Målstyring og hoshin kanri

Witcher & Chau (2007) peker på uanerkjent likhet mellom fire perspektiver i Balansert Målstyring og et system i hoshin kanri som opererer på basis av fire komponenter for å oversette virksomhetens visjon til strategi, nemlig: 1) kvalitet som en analogi til kundeperspektiv; 2) kostnad som en analogi til finansperspektiv; 3) leveranse som en analogi til intern prosessperspektiv og 4) utdanning som lærings- og vekstperspektiv.

Witcher & Chau (2007) ser på Balansert Målstyring og hoshin kanri som tverrfunksjonelle målstyringssystemer som involverer alle nivåer i strategirealisering. Hovedideen bak bruken av Balansert Målstyring og hoshin kanri i rammene av en virksomhet ligger i utnyttelse av konseptenes sterke sider. Styrken til Balansert Målstyring som ligger i evnen til å oversette visjon til langsiktige strategiske termer gjennom å fange opp virksomhetens kritiske områder i det balanserte målekort med et visst antall måleparametere. Den svakheten til Balansert Målstyring som ligger i den manglende evnen til å oversette strategi til handling, tas bort og erstattes av hoshin kanri, som i motsetning til Balansert Målstyring, har metodikken for å oversette strategi til handling. Balansert Målstyring brukes til å oversette virksomhets visjon til langsiktige strategiske mål i det balanserte perspektivet, mens hoshin kanri tar på seg ansvar for å realisere de strategiske målene i det kortsiktige perspektivet.

Figur 3 illustrerer en synergisk kombinasjon ved bruk av Balansert Målstyring og hoshin kanri, som ifølge Witcher & Chau (2007), ligger i det at konseptene ikke er knyttet fast til hverandre, men finner seg i dynamisk forhold til hverandre, der hoshins utarbeides i avhengighet av nåværende status i balanserte målekortet, og konsentrerer virksomhetens ressursers over ett eller noen få kritiske forhold. Så retter virksomheten opp ressurser mot andre kritiske områder. Stabilitet i det balanserte målekortet over en lengre tidsperiode, som et resultat av forbedringsarbeid over hoshins, gir virksomheten grunnlag til å utvikle seg og å skape ny visjon.



Figur 3. Strategisk management (hentet fra Witcher & Chau, 2007)

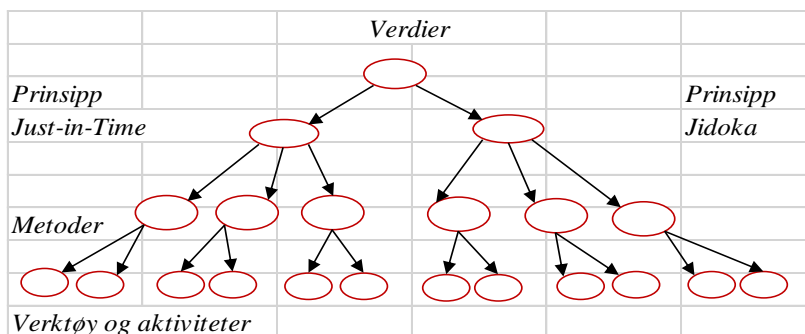
Den metodikken lar virksomheten sikre at “... people understand long-term strategy so they are able to understand how strategy can inform their activities in daily management, and how operations inform strategy”, mener Witcher & Chau (2007, s. 534).

2.3. Lean

Begrepet lean er uløselig knyttet til japansk industri: «The Japanese were developing an entirely new way of making things, which we call lean production», skriver Womack, Jones & Roos (2007, s. 46). Porter (1996) henviser også til Japan som tilskynde verden til globale revolusjonen innom operasjonelle effektiviteten i 1970- og 1980-årene med progressive praksiser som TQM og kontinuerlig forbedring, som ga den japanske industrien varige konkurransefortrinn i mange år.

Lean er et konsept som hjelper å skape en helhetlig ledelsesfilosofi for å sikre kvalitetsstyring i organisasjoner, der ideen om kvalitet i forhold mellom kunde og leverandør står sentralt. Leverandør setter kunden i sentrum av verdiskapingsprosessen og organiserer alle prosessene rundt kunden. Kunden kan da regnes som en flytenhet, dvs enheten som flytes gjennom verdiskapingsprosessen og tillegges verdi. Kunden i dette forholdet kan være både ekstern sluttkunde, den som organisasjonen leverer produktet til, eller intern kunde, medarbeidere eller avdelinger (Irgens, 2011). Womack & Jones (2003) understreker at verdi kan bare defineres av sluttbrukeren til en spesifikk vare eller tjeneste, og produsenten skal tilfredsstille kundens behov med en spesiell pris eller tid, og dette til en forventet kvalitet. Dette kalles da kundeverdi og skapes av produsent og oppnås gjennom operasjonell perfektjon der målet er best kvalitet, laveste kostnader, korteste ledetid, høy moral blant medarbeidere (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012).

Jeg vil gjerne presentere en skisse hentet fra boken *Dette er Lean* av Modig & Åhlström (2014), der toppmanagement i Toyota presenterer lean i form av en enkel modell:



Figur 4. Lean-modell (hentet fra Modig og Ålström, 2014)

Modig og Ålström (2014) forklarer den modellen med at en metode settes i livet gjennom nødvendig kombinasjon av verktøy og aktivitet, prinsippene styrer alt som gjøres, mens tankene om kontinuerlig forbedring definerer verdiene. *Verdiene* er forutsetninger for virksomhetens eksistens, og definerer atferden i virksomhet, uavhengig av kontekst. *Prinsippene* definerer hvordan man skal ta beslutninger og hva man skal prioritere (Just-in-time), og retningen på hvordan virksomheten skal utvikles (Jidoka). *Metoder* fastsetter hvordan man utfører arbeidsoppgaver. *Verktøy* er det man må ha, og *aktiviteter* er det man må gjøre for å virkeliggjøre en bestemt metode. Alt dette henger sammen og skaper et system som forvalter virksomhet i det lange løp. Innen lean kan det være vanskelig å skille mellom verdier, prinsipper, metoder, verktøy og aktiviteter, mener Johnstad m.fl., (2012).

To prinsipper er to sider av samme sak som leder en virksomhet til overordnede målet, mener Modig & Åhlström (2014, s.133): «*Just-in-Time handler om å skape flyt, mens Jidoka handler om å danne et oversiktlig bilde, slik at man umiddelbart kan identifisere alle hendelser i flyten og alt som hindrer eller forstyrrer den*».

Det første prinsippet, *Just-in-Time*, innebærer et system som produserer og leverer bare det som trengs, når det trengs og i det volumet som trengs (Gjønnes & Tangenes, 2014). Hovedelementene i systemet er flyt, pull, standardisering av arbeidsprosesser og takt time. Standardisering av vellykket praksis under verdiskapingsprosessen gjør det mulig å gjenta praksisen i fremtiden ved å gjøre den til nye rutiner og prosedyrer (Womack & Jones, 2003).

Det andre prinsippet, *Jidoka*, er et system som oversetter menneskelige tankekapasitet til automatiserte prosesser på den måten at prosessen stoppes når systemet erkjenner et problem for å unngå feil i produksjonen (Womack & Jones, 2003). Gjønnes & Tangenes (2014) kaller tankegangen, der man stopper verdiskapingsprosessen for å fikse problemer for å få kvalitet riktig fra første gang for å unngå unødvendig bruk av ressursers på å eliminere feil, for kulturen for *kundeorientering*.

Et lite eksempel fra Modig og Ålström (2014) kan man muligens få forståelse av den sammenhengen: Jidoka er *et prinsipp* som hjelper å etablere en transparent organisasjon for å kunne få oversikt over det hele. Visuell planlegging er *en metode* som er nødvendig for å kunne virkeliggjøre jidoka. Den metoden får man gjennom *aktiviteter* som visualiserer og kontinuerlig oppdaterer informasjon som er relevant for verdiskapingsprosess ved hjelp av *verktøy*, f.eks. tavle i den fysiske formen. Grunntanken i dette er at det er umulig å kontrollere

en hel organisasjon, men det er mulig å visualisere verdiskapingsprosess i enkelte enheter som alle sammen danner en transparent virksomhet.

2.3.1. Kontinuerlig forbedring

Kontinuerlig forbedring eller å bekjempe sløsing er kjernen i lean som betegnes med det japanske ordet kaizen (Johnstad m.fl., 2012). Sløsing (eller *muda* i lean) er aktiviteter som i kundens øyne ikke tilfører verdi til sluttproduktet. Virksomheten som klarer å bekjempe sløsing kan kalles lean-virksomhet, mener Gjønnnes & Tangenes (2014). Kaizen gjennomsyrrer en hel virksomhet og referer til alle aktiviteter i verdikjeden fra innkjøp til salg. Kaizen bruker noen få metoder som, for eksempel, 5S for å organisere arbeidsplassen sin på den måten at man får flytt i arbeidsprosessen; 5 Why (eller rotårsaksanalyse) for å komme til årsaken av problemet ved å stille seg kontinuerlig fem konsekvente «hvorfor» spørsmål om verdiskapingsprosess; genchi genbutsu for å se på arbeidsprosessen med sine egne øyne; og PDCA-hjulet (eller problemløsningsmetode) for å finne ny og forbedret standard i arbeidsmåten. Kaizen initieres av medarbeidere, som er driverne av kontinuerlig forbedring, ved bruk av PDCA-hjulet og ved riktig støtte fra ledelse (Johnstad m.fl., 2012).

Kaizen går syklisk gjennom følgende faser: planlegging, handling, evaluering og ny handling, og kan illustreres ved hjelp av den såkalte Shewhart-sirkelen eller PDCA-hjulet (Plan-Do-Check-Act) som er hjørnesteinen innen kontinuerlig forbedring. Shewharts-sirkelen har blitt utviklet av den amerikanske kvalitetspioneren W.E. Deming til PDSA-hjulet (Plan-Do-Study-Act). Deming, som opphold seg i Japan etter andre verdenskrigen, oppmuntret japanere til å adoptere den systematiske tilnærmingen til problemløsning og ideen om at alle i en virksomhet skulle ha én felles oppgave som er rettet mot å tilfredsstille kundenes behov (Johnstad m.fl.2012).



Figur 5. PDCA-hjulet (hentet fra Johnstad m.fl., 2012)

Kaizen er forutsetning for lærende organisasjon (Johnstad m.fl., 2012). Womack & Jones (2003, s.268) understreker betydning av top-down implementering av lean-tenkning og sier at

“... *the process improvement group will work top-down because the pressing need is to change the way your employees think by directly demonstrating a better way. Over time, however, the process improvement group will focus more on making every line manager a sensei and every employee a proactive process engineer*”. Teamledere og medarbeidere vil etterhvert forsterke sine ferdigheter og heve kompetansen gjennom samarbeid, læring, opplæring og trening, og blir i stand til å løse problemer på sitt nivå.

Womack & Jones (2003, s. 94) ser på hoshin kanri som et trinn i kontinuerlig forbedring i verdiskaping etter at kundeverdi og verdikjede er spesifisert: «... *managers need to decide which forms of muda to attack first, by means of policy deployment (often called hoshin kanri in Japan, where these ideas originated)*».

2.3.2. Visuell kontroll og kommunikasjon

Visuell kontroll og kommunikasjon eller *andon* er et lean-verktøy som brukes på operativt nivå i form av et dashbord som gjenspeiler aktivitetene i verdiskapingsprosessen (Womack & Jones, 2003). Tavla i fysisk form nevnes som et viktig aspekt av kontrollsystemet i lean (Parry & Turner, 2006). Dashbord rapporterer om nåværende situasjon i verdiskapingsprosessen og fremgang i oppnåelse av mål. Tavla er et kjerne i teammøter, som kalles for tavlemøter. Regelmessighet i tavlemøtene, som tar ca. et kvarter og går stående, gir trommeslag til team for å holde takt og kontinuitet i kontinuerlig forbedring.

Wig (2014) sier at det er typisk å ha plass på tavla for ideutveksling, varsel om avvik i verdiskaping og problemløsningstiltak i form av A3 og 5S.

Parry & Turner (2006) nevner noen kritiske faktorer som har betydning for å lykkes med visuell kontroll og kommunikasjon. Blant dem er: myndighet til å utvikle sine egne mål, kommunisere dem og kontrollere fremgang på en tydelig måte, gjerne i grafisk form på ukentlig og månedlig basis; plassering av kun verdifull informasjon på tavla som har betydning for verdiskapingsprosessen; kun fysisk form for tavla og fargerike hjelpemidler; og støtte fra toppledelsen. Netland, Schloetzer, & Ferdowa (2015) legger til at støtte fra toppledelse løfter opp verdien av samarbeid, der de enkelte medlemmene betraktes som koordinatorene og coacher.

2.4. Ledelsesverktøy

Ledelse, ifølge Røvik (2007, s. 146), er en «... *desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte*». Ledelse og styring, ifølge Sørhaug (2010), pakkes godt inn i begrepet lederskap, der de finner seg i dynamiske forhold til hverandre, men bruker ulike sett av virkemidler for å styre atferd (Ladegård og Vabo, 2011).

Kontinuerlig forbedring og respekt for folk er kjernen i lean (Johnstad m.fl., 2012).

Kontinuerlig forbedring uttrykkes gjennom kreativitet man møter utfordringene med, søk etter innovasjon og utvikling i arbeidsprosesser, og oppdagelse av årsaken til utfordring. Respekt for folk uttrykkes i respekt til hverandre, forsøk på å forstå hverandre, ta ansvar for hverandre, bygge gjensidig tillit, og stimulere personlig og profesjonell vekst gjennom teamarbeid.

Dahlgaard & Dahlgaard-Park (2006) legger til at suksess i kvalitativt arbeid kan organisasjoner oppnå gjennom å bygge inn kvalitet i hver enkelt medarbeiders innsats gjennom å forsterke spirituelle behov og kjernekompetanse, og står på at lean skaper rammeverk for både top-down og bottom-up strategi for å bygge inn kvalitet på både individuelt-, team- og organisasjonsnivå. Uten dette rammeverket risikerer organisasjon å ikke tilfredsstille medarbeideres mentale behov på en balansert måte.

Johnsen & Døving (2010) refererer til den japanske måten å organisere verdiskapingsprosessen på som karakteriseres av jobbrotasjon, medvirkning og medbestemmelse, samarbeid på tvers av avdelingsgrenser og sterk organisasjonskultur som ga japansk industri varige konkurransefortrinn. Den måter heter Teori Z.

2.4.1. Delegering, medvirkning og involvering

Yukl (2013) definerer delegering som en situasjon når en leder gir et individ eller en gruppe individer makt og ansvar for å ta avgjørelser innenfor et bestemt område. Delegering i noen tilfeller kan skje med foreløpig godkjennelse før implementering av avgjørelse i en eller annen form. Behovet for delegering kan ligge i at medarbeidere har mer kompetanse på et bestemt område enn leder eller leder har begrenset tid til å løse problemet. Delegering er egnet for situasjoner når leder må frigjøre seg for å løse høyere prioriterte oppgaver. Delegering kan skje når lederen vil støtte medarbeiderens karriere.

Medvirkning, ifølge Balogun & Hailey (2008), er bredt involvering av medarbeidere både i problemstilling og problemløsning, dvs definere mål og utarbeide tiltak til måloppnåelse. Medvirkning i norsk arbeidsliv heves frem som et middel til bedring av arbeidsvilkår, økt produktivitet og innføring av demokrati på arbeidsplassen ifølge Ingvaldsen m.fl. (2012). Dette innebærer at medarbeidere får makt til å ta beslutninger og får mulighet til å ha innflytelse over eget arbeid. Fordelen ved delegering ligger i at medarbeidere som står nærmere problemet og har mer informasjon enn leder, kan løse dette problemet raskere og på mer effektiv måte. Ulempen, ifølge Yukl (2013), kan ligge i ikke tilstrekkelig kompetansen til medarbeideren som vil løse problemet, men den ulempen elimineres ved trening og opplæring.

Involvering, ifølge Balogun & Hailey (2008), er begrenset medvirkning. Dette innebærer at medarbeidere involveres i problemløsning i rammene av foreløpig bestemt avgjørelse. Fra medarbeidere kreves det å finne beste måten å oppnå vedsatte mål. Dette handler om oppnåelse av effektivitet og produktivitet ved å bekjempe sløsing i arbeidsprosessen.

Formål med opplæring er å utruste medarbeidere med ny kunnskap for å inspirere dem til å anvende den i hverdagsarbeid. Opplæring, trening og coaching, ifølge Ingvaldsen m.fl. (2012), er viktige faktorene som har direkte innflytelse på teameffektivitet, og bør tilbys på alle områder hvor teammedlemmene ikke er dyktige. Det kan tilbys for å oppdatere faglig og teknisk kompetanse eller utvikling av teamkompetanse hos medlemmene. Opplæring kan skje via workshops og seminarer, som kan bli inspirasjonskilder og energidriverne, men ikke oppskrift til hverdagspraksis, presiserer Balogun & Hailey (2008).

Medvirkning i planlegging, beslutningstaking og iverksetting av oppgaver øker medarbeideres tilfredshet og har avgjørende betydning for å lykkes med nye ordninger. Å kunne delta i iverksetting av aktivitet gir følelse av eierskap over prosess og resultat. Medvirkning kan forutsette behov for opplæring i noen tilfeller for å heve kompetanse for å delta i planlegging og iverksetting (Irgens, 2011).

2.4.2. Team

Teameffektivitet er et spørsmål som skaper store debatter i forskningsmiljø. Effektivt arbeid defineres av overensstemmelse mellom mål og resultater, og teameffektivitet handler om teamets evne til å nå sine mål (Bang, 2008). Han definerer team som en samling av to eller flere mennesker som er gjensidig avhengige av hverandre for å nå felles mål, som ikke er en

summen av deres individuelle mål. Det er mange faktorer som har betydning for teameffektivitet, og jeg vil her belyse noen av dem som har relevans til min studie.

Arbeid i team bør understøttes av belønningssystemer av forskjellige typer, som for eksempel i form av anerkjennelse, ros, økt ansvar eller penger. Belønningssystemer har til hensikt å forsterke teamprestasjoner og må verdsettes av medarbeiderne for å påvirke handlingsmåte, mener Bang (2008). Netland, Schloetzer, & Ferdowa (2015) bekrefter at bruk av ikke-finansielle form for belønning i lean-virksomheter åpner for vennlig konkurranse blant medarbeidere, og motiverer til høyere tempo i lean-implementering.

Bang (2008) understreker at for å jobbe som et team satser man på respekt for den enkeltes fagkompetanse, verdier og væremåte, og tillit til hverandre. Respekt og tillit lar teammedlemmene kompensere for hverandres svakheter og spille på hverandres styrker, og be hverandre om hjelp. Respekt og tillit lar man dele erfaring og lære av hverandre. Man utvikler felles mentale modeller som forutsetter flyt i kommunikasjon, og dyrker lagånd som lar teammedlemmene føle stolthet av å tilhøre til et team. Forsterket lagånd får teammedlemmene omtale seg som et «vi» istedenfor «jeg».

Individ i team føler seg tilfredsstilt når teamets måte å arbeide på bidrar til enkelt individets læring og personlige tilfredshet. Individuell tilfredshet har positive konsekvenser for organisasjonens resultater (Bang, 2008).

2.4.3. Motivasjon

Faglitteratur skiller mellom ytre og indre motivasjon. Indre motivasjon ifølge Kuvaas (2005) ligger i utfordringen og samtidig gleden ved å gjøre jobben selv, og i at medarbeidere kan selv regulere og koordinere sin egen atferd. Ved å være indre motivert vil medarbeidere utvikle sine ferdigheter å delta frivillig i oppgaver. Indre motivasjon kan skapes på forskjellige måter, blant annet gjennom relasjoner og sosiale bånd med lederen som opptrer inspirerende, kollektive belønningssystemer, mulighet til å heve kompetanse, delegering av ansvar, eller større handlingsrom. Kildene til indre motivasjon kan ligge i anerkjennelse og tillit fra ledere, men samtidig i høy fastlønn som oppfattes som tillit og tro på en medarbeiders kompetanse. Indre motivasjon gjør medarbeidere engasjerte og lojale til organisasjonen.

Ytre motivasjon refererer til atferden hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger som uttrykker seg i form av lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse. Materiell belønning

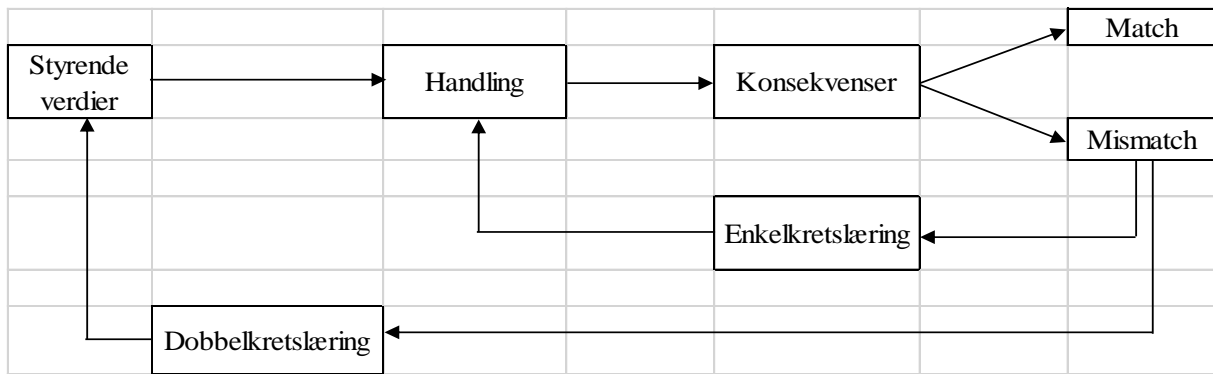
knyttet til bedre prestasjon oppfattes av medarbeidere som en mangel på tillit og signal om at organisasjonen ikke tror at medarbeideren kan utføre arbeidsoppgaver uten overvåkning og kontroll (Kuvaas, 2005).

2.4.4. Læring

Lærende organisasjoner, ifølge Senge (1990), er organisasjoner som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen framtid, og peker på at menneskers sterkeste læring kommer fra direkte erfaring når man legger merke til konsekvensene av sin handling, og handler på nytt på en annen måte.

Organisasjonens læring går syklisk gjennom oppfatning av endringssignaler, som varsler om endring inne i virksomhet eller endring i omgivelser, og så tolkning av de signaler (Irgens, 2011). For å sikre den prosessen bør virksomhetene innføre kartleggings- og tilbakemeldingsrutiner som gjelder både interne og eksterne hendelser. Etter å tolke signaler og skille vesentlig informasjon fra uvesentlig, bør organisasjonen lære av den nye vesentlige informasjonen. Organisasjonens læreevne handler om omdannelse av ny kunnskap til nytt handlingsmønster. Organisasjon kan da bruke dette nye handlingsmønstre for å påvirke forhold som initierte endringene, og være proaktiv i forhold til endringer ved å planlegge svar på endringer, eller være reaktiv ved å svare på endringer uten å reflektere over årsakene og konsekvensene. Læring resulterer i planer, mål, prosedyrer, rutiner, organisasjonskart og styringsdokumenter for å forankre det vellykkede læringsmønstre i handlinger.

Argyris (2005) skiller mellom enkelkrets- og dobbelkretslæring. Enkelkretslæring skjer ved oppdagelse og korrigerende av feil i handlingsmåten i rammene av nåværende strategi, men uten forståelse av årsaken som førte til feil. I dette tilfellet kan samme feil oppstå igjen og igjen. Dobbeltkretslæring skjer når handling har innflytelse på grunnleggende verdier, og fører til endring av normer og verdier, og som følge – endring i strategiske målene. Man da er ikke tilfredsstilt ved å korrigere avvik, men går en ekstra krets tilbake til grunnleggende forutsetningene for atferden for å vurdere relevans av de normer og verdier. Figur 6 illustrerer enkel- og dobbelkretslæring:



Figur 6. Organisasjonslæring (hentet fra Argyris, 2005)

Irgens (2011) legger til et ekstra trinn i læringsmodellen og mener at for å bli lærende organisasjon bør organisasjonen lære av læringsprosessen, dvs utvikle metalæring. Med dette mener han at læringsprosess bør være i kontinuerlig utvikling og komme ut av rammene av dobbelkretslæring for å være proaktiv i forhold til endringer både innad og utad.

Senge (1990) mener at organisasjoner bør streve etter å skape organisasjon, der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultatene de ønsker, der nye og ekspansive tankemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i felleskap.

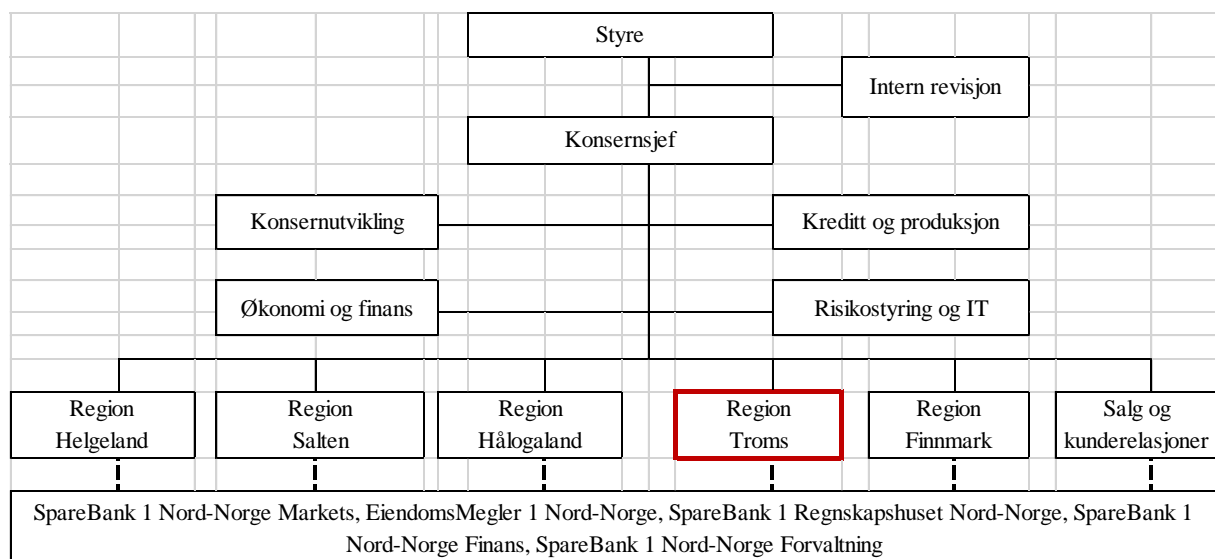
3. CASEBESKRIVELSE

SNN posisjonerer seg som en ledende leverandør av finansielle tjenester i person- og bedriftsmarkedet i Nord-Norge og befinner seg på topp av internasjonale ratings som f.eks. Moody's Investors Service og Fitch Ratings (SNN, 2016a). SNN er en av 16 selvstendige sparebanker som går inn i SpareBank 1 - alliansen, og har eierskapet i SpareBank 1 Gruppen som er et felles produktselskap for de 16 sparebanker i alliansen.

Bankens visjon er *For Nord-Norge!* Med dette mener SNN å være:

- Landsdelens egen bank
- En virksomhet som skaper og legger igjen verdiene i Nord-Norge
- Nær og dyktig– med kortreiste beslutninger
- Solid, raus og folkelig
- Tradisjonsrik og moderne
- En utvikler av Nord-Norge – vi bryr oss om deg! (SNN, 2016b).

SNN er representert i fylkene Nordland, Troms og Finnmark, og i tillegg på Svalbard med til sammen 16 finanssentre hvor hvert finanssenter kan ha flere kontorer, med hovedkontoret i Tromsø, som det er illustrert i Figur 7.



Figur 7. Organisasjonskart (hentet fra SNN, 2016c)

Forretningsidéen til SNN er uttrykt i ønsket om å levere helhetlige og moderne finansielle løsninger til kunder med tilhørighet til det nordnorske markedet, å være en bank som fornyer seg til nytte for folk og bedrifter i Nord-Norge, å være offensiv og fremstå som et tydelig

alternativ til nasjonale og internasjonale konkurrenter, og å være en attraktiv arbeidsplass med en kultur preget av dynamisk læring, vinnervilje og samhandling (SNN, 2016c).

For å satse mer på å være for folk og næringsliv i Nord-Norge reduserer SNN i 2015 eiereksponering utenfor Nord-Norge, og selger hele bankvirksomheten i Russland som er en av årsakene til nedsatt antall årsverk i 2015 sammenlignet med 2014. Antall årsverk i konsernet var 830 ved utgangen av 2015, med tilsvarende 927 i fjor (SNN, 2016c).

For å fornye seg til nytte for folk og bedrifter investerer SpareBank 1- alliansen høsten 2015 i mobile betalingsløsninger gjennom kjøpet av den norske delen av mCASH. Samtidig gjennomfører SNN en omfattende frivillig nedbemanning, der 150 medarbeidere inngår frivillig sluttavtale (SNN, 2016c).

Endring i SNN går på mange fronter, inkludert endring i målstyring. I 2002 implementerer SNN Balansert Målstyring med ambisjon om «... *to connect and measure the quality of management, work environment, customer satisfaction, and financial results*» (Antonsen, 2014), dvs implementere målstyringskonsept for å kunne realisere strategi. Men etter en rekke år viser det seg at Balansert Målstyring i SNN har blitt et instrument for forsterking av formell kontroll (Nilsen, 2007), som ifølge Antonsen (2014) kultiverer individualisme, hemmer teamarbeid og bidrar til reduksjon i omfang av innovative ideer. Nilsen & Michalsen (2015) oppsummerer resultater av empiriske funn i sin longitudinelle studie med at Balansert Målstyrings top-down tilnærming bidrar til sementering av virksomhetens strategiske utviklingen gjennom enkelkretslæring som gjør strategirealisering problematisk.

Til 2016, ifølge de ovenfornevnte studier, har SNN kommet til svært forenklet versjon av konseptet Balansert Målstyring som innebærer at oppfølging av oppnåelse av fem strategiske mål går gjennom fire indikatorer, som dekker fire virksomhetens strategiske områder. En indikator i hvert perspektiv viser fremgang i implementering av strategi på strategisk nivå. I 2010, etter forståelse om at konseptet ikke reflekterer strategiske utfordringer til SNN, ble det bestemt å splitte styringsverktøyet. Balansert Målstyring ble opprettholdt på strategisk nivå med ni indikatorer som langsiktig strategisk målekort, mens et salgsoppfølgingsverktøy som het Maze ble implementert på det operative nivået for å rette mer fokus på salg. I 2013-2014, årene preget av forenklingssideen, ble det fjernet både det strategiske kartet og den strategiske fortellingen, kjerneelementer i Balansert Målstyring, strategiavdeling ble ikke lenger ansvarlig for strategiimplementering, og man fant ut at fire indikatorer til fire perspektiver er i stand til følge opp virksomhetens strategi.

Salgsoppfølgingsverktøy Maze brukes ikke lenger, men et automatisert salgsrapporteringsprogram for å følge opp salg på teambasis bruker SNN på operativt nivå.

Ansvar for strategi/ mål, prioriteringer, prosesser (lean), og produkter er lagt nå på forretningsutvikling og HR-avdeling. «Plan 2014-Strategi, mål og prioriteringer. Presentasjon for gjennomgang i regionene» (SNN, 2014) presenterer fem aktuelle strategiske mål og ni prioriteringer:

- 1) Nummer 1 i Nord-Norge!
- 2) De mest fornøyde kundene
- 3) Den mest attraktive arbeidsplassen, med de dyktigste og mest engasjerte medarbeiderne
- 4) Ubestridt solid, med bankdrift på topp internasjonalt nivå
- 5) Kvalitet i alt vi gjør

Blant de ni strategiske prioriteringer/ satsingsområder for 2014-2016 finner man punkt om det systematiske arbeidet med kvalitet og risikostyring i alle ledd og i alle prosesser som innebærer lean-arbeid.

I 2015 stadfester SNN en ny styringsmodell, hoshin kanri, forenkler rapportering ift strategiske mål, utarbeider en metodikk for identifisering av lokalemål/KPI, og ruller den metodikken ut i linjeorganisasjonen, ifølge SNN (2015).

En lean-pilot på teamnivå på personmarkedet (PM) i Tromsø ble vellykket i 2015, og til nå er det syv team i konsernet, inkludert to PM-team på finanssenter i Tromsø, som bruker lean i sine hverdager, mens HR-avdeling har kortsiktig plan om å innføre lean i alle finanssentre i konsernet mot slutten av 2016. Fremover har SNN sterkt ønske om å implementere lean i mellomleder nivå, regiondirektørnivå, konsernledelsesnivå og til stabsstøtteapparatet, dvs å bli lean-virksomhet.

4. FORSKNINGSMETODE

Dette kapitlet vil gi leseren innsikt i forskningsverden for å bedømme på egen hånd valg av forskningsdesign som har stor betydning for kvalitet i undersøkelsen, dvs beskrivelse av individer, datainnsamlings- og dataanalyseteknikker.

4.1. Vitenskapsteoretisk ståsted

Moderne teorier har bidratt til forståelsen om at ethvert blikk inn på innerste livet til et individ filtreres alltid gjennom linser av språk, kompetanse, erfaring og evner til forskeren som står bakom hvert forskningsarbeid. Forskeren studerer virkeligheten ut ifra tilegnet rammeverk (teori, ontologi) ved hjelp av visse spørsmål (epistemologi) som skal analyseres (metodologi) (Denzin & Lincoln, 2011). Forskere står på at alt forskningsarbeid er fortolkende. Med dette mener de at hver forsker har et sett av egne forutsetninger og sans om virkeligheten og hvordan den kan bli forstått og studert. Forskere, like som alle mennesker, er filosofer i den forstand at de følger etter høyabstrakte prinsipper som kombinerer forutsetninger om ontologi, epistemologi og metodologi. Disse forutsetningene former forskerens oppfatning av virkelighet og den måten forskeren handler på i virkeligheten, som forutsetter at det ikke finnes objektive observasjoner fordi både forsker og det utforskende samfunnet av individer finner seg i virkeligheten med sine egne bakgrunn. Det er årsaken til at ingen av enkelte forskningsmetoder kan gripe inn nyanser i menneskelige atferd, og derfor anvender forskere bredt spekter av innbyrdes fortolkende metoder for å forstå mest mulig av det fenomenet som studeres, mener Denzin & Lincoln (2011).

Forskning defineres av Denzin & Lincoln (2011) som tre innbyrdes aktiviteter som man kan kalle enten teori, metode og analyse eller ontologi, epistemologi og metodologi. Ontologien er læren om hvordan virkeligheten ser faktisk ut og dermed stiller spørsmål om menneskehetens eksistens og virkelighetens natur (Guba, 1990). Læren om virkelighet kaller frem spørsmål om i hvilken grad er det mulig å samle inn kunnskap om virkelighet. Læren om kunnskap kalles epistemologi. Forskningsarbeid generelt defineres som en systematisk undersøkelse av ett eller flere spørsmål med formål å frambringe ny kunnskap. Undersøkelsen er en metode for å samle in empiri, det vil si data om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Metodologi, følgelig, angir fremgangsmåter som skal anvendes for å kartlegge virkeligheten (Jacobsen, 2005).

Saunders, Lewis & Thornhill (2012) skiller mellom objektivitet og subjektivitet som to aspekter ved ontologi. Objektivitet representerer en påstand om at sosiale fenomener eksisterer uavhengig av sosiale aktører, mens subjektivitet står på at sosiale fenomener eksisterer gjennom fortolkning og konsekvente aktiviteter foretatt av sosiale aktører. Johannessen, Christoffersen, & Tufte (2011) legger til at det viktigste er ikke det som skjer, men det som det betyr for dem dette gjelder.

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning skiller man mellom positivistisk og hermeneutisk forskning. Positivismen legger grunn til påstand om at alle typer sosiale fenomener skal undersøkes med naturvitenskapelige metoden. Den metoden innebærer at forskere konsentrerer seg om sosiale fenomener for å få innsikt i sosiale lover om samhandling gjennom å måle og registrere samhandlingen på samme måte som det gjøres ved forskning av naturfenomener. Kvantitative forskningsmetoder egner seg best ved den naturvitenskapelige tilnærming. I motsetning til det positivistiske vitenskapsidealet står hermeneutisk tradisjon som legger vekt på fortolkende tilnærming til sosiale fenomener med hovedfokus på utvikling av forståelse av meningen i menneskelige forhold og sosiale strukturer. Dette forskningsarbeidet (Johannessen m.fl., 2011). Jacobsen (2005) legger til at å studere hvordan mennesker tenker og handler er noe annet enn å studere naturfenomener. Den hermeneutisk tilnærming har etter hvert bidratt til at fokuset ble flyttet fra det objektive til det subjektive som betyr at det er nødvendig å snakke med mennesker for å få innsikt i deres forståelse av virkelighet. Dette synet på forskning førte til påstanden om at det var utopisk å tenke seg at mennesker på ulike tidspunkter, i ulike organisasjoner og i ulike verdensdeler kunne ha like fortolkninger av et fenomen.

Den grundige gjennomgått litteratur om vitenskapsteoretisk ståsted gir meg grunnlag til å bestemme mitt syn på forskningsarbeid og velge hermeneutisk ståsted som bruker fortolkende tilnærming til utforskning av sosiale fenomener.

4.2. Forskningsdesign og forskningsstrategi

Saunders m.fl. (2012) Forskningsfilosofi relaterer til naturen og utvikling av kunnskap og kan eller kan ikke bli vist fram i forskningsdesign, men blir synlig ved presentasjon av forskningsresultater og konklusjoner. Når man har klart teoretisk rammeverk i begynnelsen av forskningsprosjektet og vil teste teorien, velger man en deduktiv tilnærming. Dette innebærer at deduksjon finner sted når konklusjon følger logisk fra et sett av forutsetninger, og resultat

av forskning bekrefter at forutsetningene er sanne. Når man begynner forskning fra datainnsamling for å avdekke et fenomen, men oppdager en mangel på en logisk argument mellom konklusjon og observasjoner. Da erklærer forskeren sannhet ved å bygge opp en ny teori basert på observasjoner, men sannheten ved den tilnærmingen kan være falsk. For å unngå falskhet i forskningsarbeid finnes det tredje tilnærming, abduktiv, som innebærer kombinerende av de to ovenfor nevnte tilnærminger.

Siden jeg har klar teoretisk forståelse av fenomenet som jeg vil utforske i denne studien, egner deduktiv tilnærming seg godt for å se på fenomenet i lys av teoretisk rammeverk.

Saunders m.fl. (2012) legger grensen mellom forskningsdesign som er en overordnet plan for forskning, og forskningsstrategi som handler om datainnsamlings- og analysemetoder. Yin (2009, s. 26) definerer forskningsdesign som «... *the logical sequence that connects the empirical data to a study's initial research questions and, ultimately, to its conclusions*». Saunders m.fl. (2012) klassifiserer design i eksplorerende, deskriptivt eller kausalt med hensyn til forskningsformål. Jacobsen (2005), i tillegg klassifiserer design i intensivt eller ekstensivt med hensyn til dybden eller bredden av undersøkelse.

Eksplorerende design velger man når formål med studie er å se nærmere på det som foregår og fordype innsikt i forskningstema ved å stille åpne spørsmål for å ikke begrense forskningsområde (Saunders m.fl., 2012). Deskriptivt design bruker man når man har klar forestilling om et fenomen eller situasjon før datainnsamling, men vil representere det på mer korrekt og detaljert måte. Den type design er som regel base for videre forskning for å forklare fenomenet eller situasjonen. Kausalt eller forklarende design bruker man når man vil kartlegge og forklare årsak-virkningssammenheng mellom variablene.

Formålet med studien er å komme nærmere fenomenet for å få et mer detaljert bildet og beskrive fenomenet på korrekt måte for muligens å danne en base for videre forskning, så design kan kalles for intensivt og deskriptivt.

Jacobsen (2005) understreker at tidsdimensjonen er et viktig kriterium for hvordan undersøkelse gjennomføres. Man kan velge et bestemt tidspunkt for å gjennomføre undersøkelse og da kaller man dette tverrsnittsundersøkelsen, eller man velger en lang periode, og da kaller man dette longitudinelle undersøkelser. Tverrsnittsundersøkelse gir informasjon om hvordan fenomenet varierer kun på det aktuelle tidspunktet, og legger begrensning når man vil utforske endring i fenomenet over tid eller avdekke årsak-

virkningssammenheng. Longitudinelle undersøkelser bruker man når man vil samle inn data på flere enn av ett tidspunkt.

Rammene til studie legger klare begrensning på tidsdimensjonen som fører til valg av tverrsnittsundersøkelsen som gjennomføres på et bestemt tidspunkt, vår 2016.

Saunders m.fl. (2012) ser på forskningsstrategi som en link mellom filosofi og konsekvent valg av metoder for å samle inn og analysere data. Man får velge mellom eksperiment, spørreundersøkelsen, arkivstudie, casestudie, etnografi, aksjonsforskning, Grounded Theory og narrativt design. Eksperiment og spørreundersøkelse er knyttet eksklusivt til kvantitativ metode, arkivstudie og casestudie kan man knytte til både kvantitativ og kvalitativ metode, mens etnografi, aksjonsforskning, Grounded Theory og narrativt design knytter man eksklusivt til kvalitativ metode.

Casestudie hører til intensivt design og ifølge Saunders m.fl. (2012) utforsker et fenomen i sin naturlige kontekst. Yin (2009) understøtter fordel av casestudie ved at det hjelper å beholde helheten i fenomenet eller situasjonen som undersøkes, som for eksempel livssyklus til et individ, atferd til en gruppe individer, organisasjons- og management prosesser, endring i omgivelser, internasjonal relasjon, og modning av industrier. Casestudie er foretrekkende form for forskning når forskningsspørsmål er «*how*» og «*why*» spørsmål, når forskeren har liten eller ingen påvirkning på situasjon i virksomhet, og formålet med forskning er å studere nåsituasjon (Yin, 2009). Saunders m.fl. (2012) legger til at sånne type spørsmål som inneholder «*how*» og «*why*» regnes som deskriptive type spørsmål og krever svar i form av beskrivelse av fenomenet, uten å prøve å forklare det. Jacobsen (2005) synes at casestudie egner seg når forsker ønsker å fordype forståelse av en spesiell hendelse, der man ikke vil teste teorier eller generalisere funn, men er kun interessert i det ene case. Yin (2009, s.68) peker på utfordring ved å gjennomføre casestudie: «*In actuality, the demands of a case study on your intellect, ego, and emotions are far greater than those of any other research method. This is because the data collection procedures are not routinized*».

Valg av casestudie som forskningsstrategi er et naturlig valg etter at forskningsdesign ble bestemt som intensivt og deskriptivt med formål å gi korrekt beskrivelse av fenomenet på et bestemt tidspunkt siden case gir mulighet til å beskrive fenomen i naturlige kontekst og nåsituasjon. I tillegg problemstillingen min er bygget opp på spørsmål «*hvordan*» som er godt egnet til å svare på gjennom case.

Casestudie forutsetter noen visse typer datainnsamlingsmetoder, både kvalitative og kvantitative, som for eksempel, dokumenter, arkivmateriale, intervjuer, direkte og deltakende observasjoner, og fysiske/kulturelle artefakter (Saunders m.fl., 2012).

Etter at forskningsstrategien er valgt vil jeg velge datainnsamlingsmetoder. Intervju, observasjoner og dokumentundersøkelse er aktuelle datainnsamlingsmetoder ift formåle med studie å beskrive fenomen på mer detaljert og korrekt måte.

4.3. Forskningsmetode

Forskningsmetode handler om utarbeidelse av forskningsinstrumentet for å få svar på problemstillingen. Man skiller mellom kvantitativ og kvalitativ forskning. Kvantitativ forskning har ofte som et mål å generalisere funn til en populasjon gjennom et representativt utvalg for hele populasjonen som undersøkes, mens kvalitativ forskning har som regel til hensikt å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon (Jacobsen, 2005). Kvantitative forskningsmetoder bruker numeriske data som vanligvis samles inn via spesielle teknikker som for eksempel spørreundersøkelser eller eksperiment, mens kvalitative metoder bruker ikke-numeriske data (ord, forestillinger, video og lignende) som innsamles via for eksempel intervjuer eller observasjoner.

For å velge metode vil jeg vende tilbake til hermeneutisk vitenskapsteoretisk ståsted som forutsetter at forskningsarbeidet gjennomføres best ved hjelp av kvalitative metoder.

4.3.1. Intervju

Saunders m.fl. (2012) definerer intervju som en faglig samtale mellom to eller flere personer med et klart formål, en viss struktur og hensikt. Den datainnsamlingsteknikk er knyttet til benyttelse av primærdata. En av typologien skiller mellom tre intervjutyper i forhold til graden av formalitet og strukturering: strukturert, semistrukturert og ustrukturert intervju. Strukturert intervju er utarbeidet for å samle inn kvantitativ data ved hjelp av et standardisert sett av spørsmål som gjelder alle intervjuete. Semistrukturert intervju er et eksempel på ikke-standardisert intervju og refererer til kvalitative innsamlingsmetoder der man utarbeider en list med temaer og nøkkelspørsmål som man kan variere fra intervju til intervju avhengig av kontekst. Ustrukturert intervju bruker man for å fordype seg i et forskningsområde, og derfor kaller man den type intervju for dybdeintervju. For å gjennomføre den type intervju utarbeider man ikke noen list med spørsmål for å ikke hindre fri flyt i samtalen, men man må ha klar

forståelse over forskningsområdet. Jacobsen (2005) skiller mellom åpne individuelle intervju, når forsker møter en person for å stille spørsmål ansikt-til ansikt, via telefon eller over internett, og gruppeintervju, når forsker intervjuer flere personer samtidig.

Ryen (2006) anbefaler forskere å huske at intervjuete er ekspert på seg selv, sin kunnskap, sin forståelse og sine følelser. Og at forskerens jobb er å få tilgang til dette og få fram intervjuete egne oppfatninger av den sosiale verden. Forskeren er anbefalt blant annet å bruke sin intuisjon for å lede den faglige samtalen, virke naiv, ha samme vokabular som intervjuete, formulere klare relevante spørsmål, ikke stille multiple eller ledende spørsmål, og beholde sin nøytrale rollen ved å unngå å delta i diskusjoner. Siden det var min første erfaring med å intervjuere folk, varierte min atferd fra intervju til intervju avhengig av kontekst og den intervjuete, og det viste seg at ikke alltid jeg kunne beholde min nøytrale forskerrollen.

Jeg har valgt å gjennomføre semistrukturert intervju der temaene og nøkkelspørsmål gjenspeiler temaene fra det teoretiske grunnlaget på fenomenet. På hvert av intervjumøte hadde jeg med meg samme intervjuguide.

4.3.2. Observasjon

Denne datainnsamlingsmetoden er knyttet til benyttelse av primærdata og egner godt til å studere fenomenet i dets naturlige kontekst, for eksempel på et møte, under arbeidsprosess, og i klasserom. Observasjon forsyner forskeren med ekstra informasjon i tillegg til informasjon fra andre kilder (Yin, 2009). Forsker kan registrere data ved å skrive ned notater eller bruke lyd- og videopptak, men Saunders m.fl. (2012) peker på notater som den mest fornuftige metoden. Observasjon innebærer å se på og registrere menneskers atferd i ulike situasjoner (Jacobsen, 2005). En typologi deler observatørrollen i fire typer: deltakende, ikke-deltakende, og åpen og skjult, mener Jacobsen (2005) og Johannessen m.fl. (2011).

Jeg valgte ikke-deltakende åpen observasjon der jeg kunne presentere meg for forsamling og bli med uten å delta, men kun observere. Sammensatt gjennomførte jeg fire observasjoner av to team i perioden fra 15.02.2016 til 26.02.2016, der observasjonstid varierte fra 20 minutter til over to timer.

4.3.3. Dokumenter

Jacobsen (2005) mener at dokumentundersøkelsen er datainnsamlingsmetode som er knyttet til benyttelse av sekundærdata, dvs data som ble samlet av andre personer, fra andre kilder og

med et annet formål, i form av ord eller tall. Yin (2009) anbefaler å bruke dokumenter i casestudie for å verifisere korrekt bruk av navn eller titler, bekrefte og utvide informasjon fra andre kilder, og endre synsvinkel på fenomenet eller situasjonen. Saunders m.fl. (2012) legger til at dokumenter brukes i undersøkelser på lik linje med primær data, og kan inneholde både tekstdata i form av bøker, aviser, notater, rapporter, e-poster, protokoller og lignende, og ikke-tekstdata i form av lyd- og videoopptak, bilder, filmer og lignende. Blant ulemper ved bruk av den metoden nevner Jacobsen (2005) mangel på kontroll over pålitelighet under både datainnsamling og dataanalyse, og så relevansusikkerhet knyttet til tidsdimensjon.

4.4. Utvalg

Jacobsen (2005) peker på viktig skille mellom utvalg av enheter til intervju, observasjoner eller dokumentundersøkelser. Når man velger intervju, vil man være oppmerksom på hvilke personer man vil snakke med. Velger man en observasjon, må man rette oppmerksomheten mot situasjonen. Når man velger dokumentundersøkelse, må man være kritisk til utvalg av kildene.

4.4.1. Intervjuutvalg

Min kjennskap til SNN ble opprettet under det introduksjonsmøtet den 15.01.2016, der jeg og to veiledere møttes med to bankrepresentanter. Der og da ble det bestemt foreløpig utvalg av personer blant rådgivere, teamledere og stab, som i en eller annen grad er involvert i målstyringsarbeid i rammene av lean-prosjekt. En av de to bankrepresentanter tok på seg ansvar for å hjelpe i mitt forskningsarbeid i den delen som gjelder kommunikasjon men SNN, og videre tok jeg kontakt med den representanten via e-post ved behov. Den representanten anbefalte meg å snakke med Informant 2, Informant 5, Informant 3 og Informant 6, mens Informant 3 anbefalte meg Informant 4, og Informant 6 anbefalte Informant 7 med oppmerksomhet til problemstillingen min. Den måten å rekruttere informanter heter snøballmetoden når forskeren forhører seg om personer som vet mye om fenomenet/situasjonen (Johannessen m.fl., 2011).

Med en av bankrepresentantene, som var til stede på det introduksjonsmøtet, hadde jeg foreløpig avtale om et intervju, men siden det fikk jeg ingen svar på e-postene mine fra 09.02.2016 og 08.03.2016 med påminnelse. Selv om det vil jeg gjerne bruke det som ble sagt av den bankrepresentanten i studien og heretter vil kalle den Informant 0.

Tabell 1. Liste over informanter

#	Informant	Dato	Type intervju
1	Informant 0	15.1.2016	Introduksjonsmøte
2	Informant 1	18.2.2016	Semistrukturert intervju
3	Informant 2	26.2.2016	Semistrukturert intervju
4	Informant 3	01.03.2016	Semistrukturert intervju
5	Informant 4	01.03.2016	Semistrukturert intervju
6	Informant 5	03.03.2016	Semistrukturert intervju
7	Informant 6	04.03.2016	Semistrukturert intervju
8	Informant 7	11.03.2016	Semistrukturert intervju

Jeg har ikke sendt transkriberinger til de intervjuete, med ett unntak for Informant 2 som brydde seg mye om at jeg ville forstå riktig det som ble sagt. For å redusere graden av bekymringen hos Informanten 2 sendte jeg transkribering sammen med noen spørsmål som jeg ikke hadde anledning på å stille på intervju. Transkribering ble passivt godkjent.

4.4.2. Observasjonsutvalg

På introduksjonsmøtet ble det også bestemt at jeg fikk lov til å delta i observasjoner av teamarbeid, og for å gjøre det tok jeg kontakt via e-post med ansvarlige personer og vi bestemte både datoene og tidspunkt for observasjoner.

Tabell 2. Liste over observasjoner

#	Observasjon	Dato	Varighet
1	Tavlemøte	15.02.2016	30 minutter
2	Tavle- og opplæringsmøte	19.02.2016	2,5 timer
3	Møte om kontinuerlig forbedring	25.02.2016	1 time
4	Tavlemøte	26.02.2016	20 minutter

4.4.3. Dokumentstudienes utvalg

Etter jeg hadde blitt ferdig med intervju og transkribering ba jeg den ansvarlige for min undersøkelse i SNN om interne dokumenter som kunne være nyttig for å støtte påstander fra intervjuene, og i uke 15 fikk jeg en del dokumenter via e-post. Dokumentene jeg fikk fra banken var interne notater, prosjektmandat, sluttrapport, og interne og eksterne Power-Point presentasjoner. Dokumentene viste seg å være nyttige som ekstra informasjon i tillegg til

informasjonen hentet fra intervjuene, dvs dokumentene lot meg sette hendelser i riktig tid- og rekkefølge, tydeliggjorde begrep og forkortelser vedtatt i bruk i SNN blant medarbeidere, og presisere navn på personer og prosjekter.

4.5. Dataanalyse

Dataanalyse innebærer utvikling av fortolkninger og svar på forskningsspørsmål ut ifra innhentet informasjon om et fenomen eller situasjon som kommuniseres gjennom rapportering (Johannessen m.fl., 2011). Før å analysere data må forskeren systematisere, kategorisere og sammenbinde data for å redusere og forenkle den uoversiktlige informasjonen (Jacobsen, 2005). Saunders m.fl. (2012) klassifiserer utvikling av kategorier i samsvar med tre hovedkilder: selve dataanalyseprosess som løfter opp kategorier; kategoriene som baserer seg på teorier; og kategoriene som selve deltakerne bruker. Kategorisere innebærer å samle data som ligner hverandre, dvs omhandler samme tema, i grupper. Utarbeidelse av intervjuguide er allerede på noen måte kategorisering fordi forskeren knytter nøkkelspørsmål til temaene rundt fenomenet.

Dataanalyse har jeg begynt under datainnsamling da jeg hold fokus problemstillingen og relevante temaer både under intervjuer, observasjoner og dokumentundersøkelse. min studie har jeg begynt kategoriseringsprosess fra utarbeidelse av intervjuguide, der nøkkelspørsmål ble knyttet til temaer, dvs kategorier ut ifra teoretisk grunnlag. Den foreløpige kategorisering skapte på noen måte en klar konstruksjon rundt problemstillingen, som hjalp meg å beholde den røde tråden under hele forskningsprosessen. Etter jeg har blitt ferdig med transkriberingen startet jeg ny runde med kategorisering fordi noen av temaer visste seg å bli irrelevant til problemstillingen eller det har dukket opp nye kategorier som jeg ikke hadde hensikt til å knytte til problemstillingen. Etter hvert har omfang av informasjon blitt redusert til observerbare kategorier som har blitt samlet i temaene i samsvar med kapittelet med litteraturgjennomgang som ga meg grunnlag til å drøfte empiriske funn ift teori.

4.6. Metodekvalitet

Golafshani (2003) gir oversikt over meninger moderne forskere har om måten å sikre kvalitet i kvalitativt forskningsarbeid. Kvantitativ forskning studerer fenomen ved hjelp av måleinstrumentet, som består av målbare generelle kategorier, som man kan bruke for å undersøke andre subjekter i lignende situasjoner. Kvalitet i kvantitative undersøkelser defineres av begrepene validitet og reliabilitet som kobles stort sett til måleinstrumentet.

Reliabilitet handler om konsistens i resultatene, dvs at samme resultater kan produserer på et annet tidspunkt, i en annen situasjon eller av en annen forsker, mens validitet er betingelse på at forskeren faktisk måler det som er ment å måle. Reliabilitet og validitet er inadekvate begrepene i kvalitativ forskning, mener kvalitative forskere, og tilbyr begrepene troverdighet, bekreftbarhet, og overførbarhet om mål på kvalitet i kvalitative studier.

4.6.1. Troverdighet

Troverdighet (intern validitet) handler om tillit til studiens funn og resultater og er betegnet som begrepsvaliditet (Johannessen m.fl., 2011). Begrepsvaliditet handler om sammenheng mellom fenomenet og dataene som er samlet inn, og er godt uttrykt gjennom spørsmål om at forskerne måler det de tror de måler. Forskere mener at validitet i kvalitative undersøkelser handler om graden forskerens fremgangsmåte reflekterer formålet med undersøkelse og gjenspeiler virkelighet. Representasjon av virkelighet gjennom undersøkelse kommer gjennom arbeid med relevante teorier, kjennskap til case, valg av egnet forskningsmetoder og analyse av funn. For å sikre intern validitet skal forskeren redegjøre for datainnsamlingsmetoder og dataanalyse. Datainnsamlingsmetoder som jeg har valgt til denne studien er redegjort i delen 4.3. Forskningsmetode og 4.4. Utvalg, mens dataanalyse er redegjort i delen 4.5.

Jacobsen (2005) foreslår å sikre validitet gjennom kritisk gjennomgang av datakilder og informasjonen hentet fra de kildene. Med gjennomgang av datakilder mener han hvor troverdige disse kildene er, dvs hvor mye relevant informasjon om fenomenet kan de kildene gi til forskeren. Informasjon om kildene er gitt i delen 4.4. Utvalg.

Med gyldighet i informasjonen som kommer fra utvalgte kilder mener han kildenes evne til å gi relevant informasjon. Han nevner noen kritiske faktorer som spiller rolle i kildenes evnen. Kildenes nærhet til fenomenet handler om at informasjonen kommer fra første- eller andrehender, dvs informanter som er involvert i fenomen/ situasjon eller informantene gjenforteller noens andre historier. Kunnskap kildene har om fenomenet spiller på gyldighet, jo mer kunnskap har informant, desto mer stoler vi på informanter. Informantenes vilje til å gi sann informasjon kan avhengig av personlige motiver, men kan gjenspeiler i resultater av forskning. For å kontrollere sannheten i informasjonen anbefaler Jacobsen (2005) å basere undersøkelser på flere kilder. Yin (2009) anbefaler å hente data fra flere kilder, som i min studie innebærer personlige intervju med informanter, observasjoner og

dokumentundersøkelse. Stenbacka (2001) mener også at studiens validitet ligger i kildene. Med dette mener hun valg av informanter som er en del av fenomenet/situasjonen, og at informant får uttrykke sin mening om fenomenet/ situasjonen fritt.

Datainnsamling har jeg startet fra utarbeidelse av intervjuguide på basis av temaene som har blitt gjennomgått i kapittel med litteratur, der opplyste temaer har blitt valg ut ifra min forståelse av problemløsning. Kildene til data har blitt bestemt i form av syv semistrukturerte intervjuer, fire observasjoner og noen få dokumenter. Alle de utvalgte kildene har informasjon om fenomenet.

Alle informantene som jeg snakket med eller observert er involvert i arbeidet med fenomenet og har kunnskap om fenomenet i avhengig av sin arbeidsstilling, så jeg kan tro at informasjonen har jeg fått fra førstehender, men med variasjon av kunnskap om fenomenet. Alle informantene var villige og dele sine meninger om og forståelse av fenomenet.

4.6.2. Pålitelighet

Pålitelighet stiller spørsmål om at en annen forsker kan levere samme resultater av undersøkelsen ved å følge samme prosedyrer i samme casen igjen og igjen, og neste forsker leverer samme resultater. Yin (2009) og Stenbacka (2001) anbefaler forskere å dokumentere hele undersøkelsesprosessen for å sikre pålitelighet (reliabilitet) i undersøkelser. Johannessen m.fl. (2011) legger til at pålitelighet kan styrkes ved inngående beskrivelse av konteksten f.eks. i form av casebeskrivelse. Alle forskere er enige i det at forskeren selv i kvalitative undersøkelser er et instrument ift fenomenet. Jacobsen (2005) mener at undersøkelsesmåten kan påvirke informanter og føre til usanne resultater, og peker på intervju, observatør- og konteksteffekt. De effektene handler om forskerens innflytelse på informanter på intervju eller menneskeforsamling på observasjoner gjennom sitt utseende og handlingsmåte. Konteksteffekt handler om omstendigheter data har blitt hentet i. Man skiller mellom kunstig eller naturlig kontekst, det informanter føler seg komfortable eller ikke, og planlagt eller overraskende undersøkelsestidspunkt, der intervju eller observasjon har blitt eller ikke foreløpig avtalt.

Informantene til min undersøkelse ble bedt om intervju via e-post med opplysning om tema til forskning. Alle intervjuene ble gjennomført i SNN sine lokaler som var naturlig kontekst for informanter. Jeg har lagt merke under intervjuer at den måten jeg gjennomførte intervju varierte seg fra intervju til intervju avhengig av informantenes personlighet. Med dette mener

jeg at noen var åpen i måten å svare på stilte spørsmål, noen overtok initiativ og ledet samtalen selv, noen var tilbakeholden og bare ventet på mine spørsmål, noen virket ikke særlig interessert i mine spørsmål, men likevel alle mine spørsmål ble dekket med svar i en eller annen grad. Jeg brukte lydopptak på hvert intervju for å være presis i min forståelse av informasjonen jeg fikk gjennom intervju og for å kunne sitere intervjuete i rapporten.

Observasjoner har blitt gjennomført i SNN sine lokaler, der hver gang jeg har blitt presentert for forsamling, men deltok ikke i de møtene jeg var med på med ett unntak. På en av observasjonene ble jeg plutselig involvert i en fredags teamritual ved å trekke ut navn med ukens beste rådgiver. Denne hendelsen gjorde positivt inntrykk på meg og lot meg oppleve teamånd. Det så ikke ut at jeg med min åpne ikke-deltakende tilstedeværelse på møtene kunne påvirke forsamling. Underveis skrev jeg ned notater og refleksjoner, men senere la jeg til noen oppsummerende notater.

Under undersøkelsesprosess opplevde jeg at jeg oppfatter informasjon gjennom linser av mitt språk, kompetanse, erfaring og evner selv om jeg i forskningsrollen beholder nøytralitet på alle intervjuene og observasjoner. Min studie er preget av min personlighet som innebærer at jeg har gjennomført forskning ut ifra mitt eget rammeverk (teori, ontologi) ved hjelp av spørsmål som jeg selv formulerte (epistemologi) og analysere (metodologi).

4.6.3. Overførbarhet

Overførbarhet dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres. Yin (2009) understreker at case i casestudie er i ikke noen grad et utvalg for å bli representativt for generalisering. Han skiller mellom statistisk og analytisk (teoretisk) generalisering. Jacobsen (2005) redegjør for at statistisk generalisering handler om hyppigheten av et fenomen når forskeren ut ifra data fra mindre utvalg med noen grad av sikkerhet uttaler at resultatene gjelder i en større populasjon, mens teoretisk generalisering handler om å generalisere empiriske funn til teori. Yin (2009, s. 38) forklarer det i detaljer: «... a previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study». Stenbacka (2001) mener at analytisk generalisering gjør det mulig at resultatene av undersøkelsen er løftet opp til det generelle nivået.

Formålet med min studie er å beskrive et fenomen i en enkelt case på mest korrekt måte. Det formålet gjør statistisk generalisering lite sannsynlig, mens det at jeg analyserer empirien i

samsvar med teorier, dvs løfter empiriske funn til det teoretiske nivået ligner på den teoretiske generaliseringen.

4.7. Forskningsetikk

Saunders m.fl. (2012) definerer forskningsetikk som standarder av forskningsatferd i forhold til rettigheter til de personer som blir involvert i forskningsprosjekt, der atferdsstandarder er formet av grunnleggende sosiale moralske normer. Yin (2011) mener at the ethical spirit må gjennomsyre forskningsarbeid, som innebærer at forskeren ivaretar på etiske spørsmål gjennom alle forskningsfaser: valg av design, tilgang til case, datainnsamling, dataanalyse og rapportering om funn (Saunders m.fl., 2012).

For å ivareta lovpålagte plikter knyttet til internkontroll og kvalitetssikring av min egen forskning ble prosjektet og intervjuguiden, vedlegg 2, meldt til Personvernombud for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) 25.01.2016, og 02.03.2016 fikk jeg positiv tilbakemelding om igangsetting av prosjektet. Med hensikt til personvernombud har hver enkelt deltaker skrevet under samtykke, vedlegg 1, som ble utarbeidet for å informere deltakerne om at de blir forsket på, og at de har rett til å få informasjon om selve forskning, og at de kan trekke seg fra deltakelse i prosjektet uten noen konsekvenser for seg.

Ifølge Johannessen m.fl. (2011), må informasjon om deltakerne bli behandlet konfidensielt og anonymt. Hver enkelt deltaker i min studie ble behandlet konfidensielt og anonymt, men det begrensede antallet av deltakerne i dette prosjektet ikke kan gi 100% garanti at deltakerne ikke kjenner seg igjen via sitater eller beskrivelse av atferd under observasjoner selv om at jeg som forsker følger etiske retningslinjer anbefalt av Personvernombud.

5. EMPIRISKE FUNN

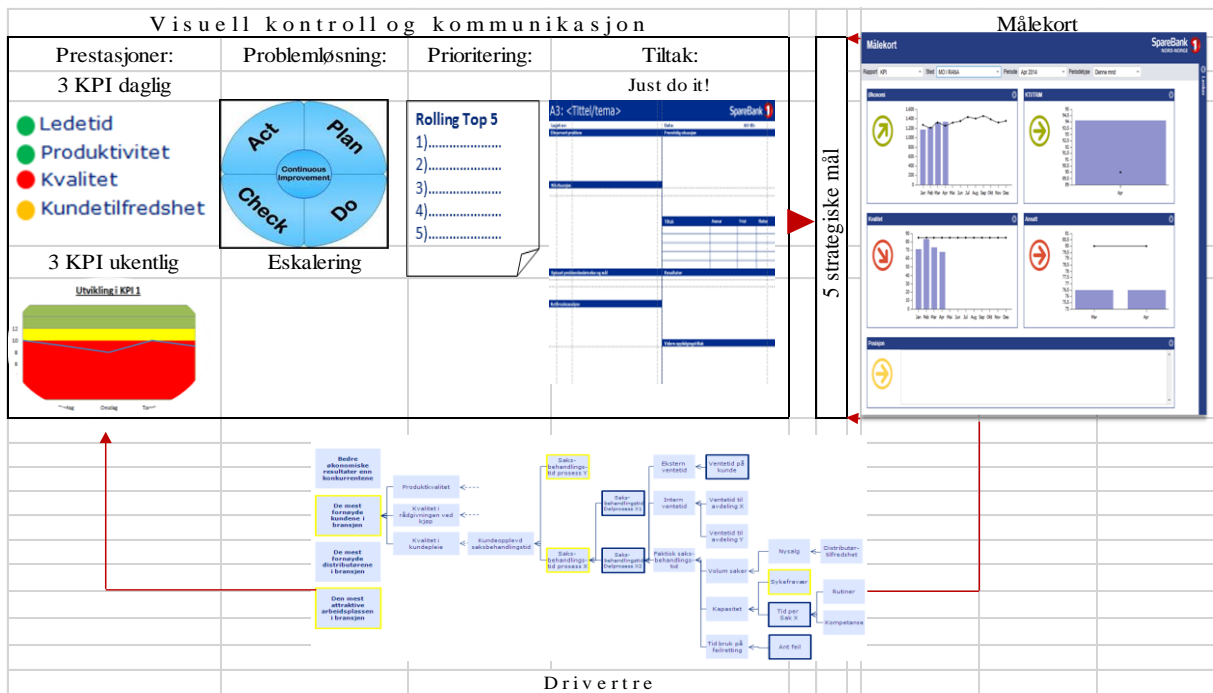
I dette kapitlet vil jeg presentere empiriske funn som har blitt oppdaget ved hjelp av intervju, dokumentundersøkelse og observasjoner. Funnene er gruppert i temaer med tilhørende kategorier som gjenspeiler strukturen til kapitlet med litteraturgjennomgang, men på litt detaljert måte for å gi plass til informantene å uttrykke sin mening.

Jeg vil rette leserens oppmerksomhet mot to ting i den dette kapitlet. Den ene er overlapping mellom kategoriene, siden i virkeligheten er det vanskelig å dele tingene i svart eller hvitt. Og den andre er at informantene stort sett bruker ordet *lean* for å betegne den nye ordningen som er synlig på operativt nivå, uavhengig av at det er snakk av kontinuerlig forbedring, hoshin kanri eller tavlemøter.

5.1. Målstyringsmodell

På det første møtet med bankrepresentanter har jeg blitt orientert om den nye målstyringsmodellen som inkluderer elementer fra både Balansert Målstyring og hoshin kanri i rammene av lean. Modellen forutsetter å gi mulighet til å realisere virksomhetens strategi ved å knytte sammen strategisk og operativt nivå for å få strategi i hverdagen. Jeg vil gjerne presentere den modellen og gi mer grundig og detaljert beskrivelse av modellen ved å bruke informantene sine ord hentet på intervju, fakter fra dokumenter og min oppfatning av stemning og atmosfære under observasjoner, for at leseren kunne danne sin egen mening om funnene.

Målstyringsmodell i sin helhet er vist i Figur 8. Modellen inkluderer det balanserte målekortet som gjenspeiler fremgang i oppnåelse av overordnede strategiske mål og sender signaler til operativt nivå om kritiske forhold i måloppnåelse som krever forbedring; drivtre, en mekanisme basert på verdiskapingslogikk, som bryter ned strategiske målene til KPI'er; og visuell kontroll og kommunikasjon, en metode som gjør verdiskapingsprosess transparent for alle bidragsyttere og har mekanismer for problemløsning og læring. Hovedelementene i modellen blir gjennomgått i del 5.1.2., 5.1.3, og 5.1.4.



Figur 8. Målstyringsmodell i SNN (hentet fra Hansen, 2015)

5.1.1. Behov for målstyring

Informant 2 redegjør for at «formålet var å få organisasjonen til å henge sammen ... ved å bruke lean som et virkemiddel for å prøve å få sterkere kundeorientering i stabsstøtteapparatet. Man opplevde at det var distanse mellom de som jobber med stabs- og fagoppgaver og de som jobber med kunden».

Figur 9 viser det ønskelige bildet av helhet i virksomheten, der visjon blir til aktiviteter på operativt nivå. Den røde linjen viser at virksomheten er delt i to: det strategiske nivået og det operative.



Figur 9. Strategisk og operativt nivå (hentet fra Hansen, 2015)

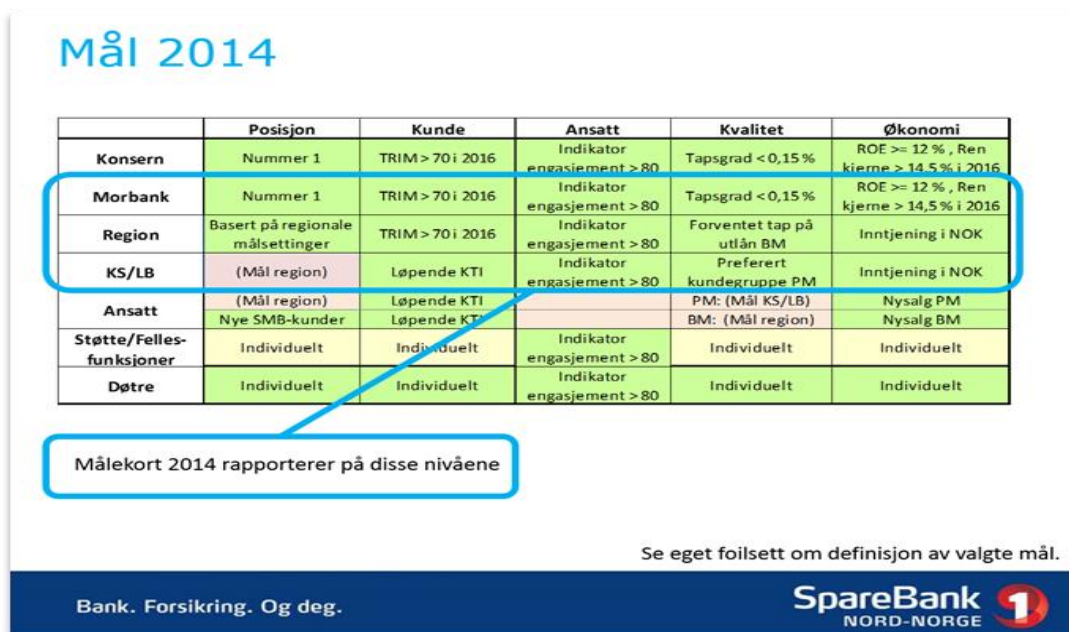
Informant 6 sier at i tidene før lean følte det gapet mellom strategisk og operativt nivå, der toppledelsen utarbeidet fine strategiske planer, fagavdelingen genererte innovative ideer uten

å ha rutiner for implementere dem, og medarbeidere på førstelinjenivå «satt seg på plass etter å bistå sin autorisasjonseksamen, og gjorde det de gjorde før». Informant 6 sier at: «de strategiske målene er fine og alle er enige i dem, men hvordan man får dem i sine hverdager? Hva kan jeg gjøre for at vi skal være nummer 1? Hva kan jeg gjøre for at vi skal ha mest fornøyde kunder?».

Informant 1 redegjør videre for at: «Vi har fortsatt målekort, den balanserte målstyringsmodell, men det var behov for noe mer, mer konkret, noe som går på prestasjon og innsats. Det var mange resultat-KPI'er, vi bare leste resultater, dvs bare røde og grønne kuler, nå er det tatt vekk fra førstelinje. Derfor startet vi den jobben i januar 2015 for å gjøre det mer konkret, å bryte ned målene, som er på finanssenternivå, ned til teamet, de innsatsene som teamet kan gjøre for å påvirke resultat».

SNN har valgt hoshin kanri for å eliminere det gapet mellom det strategiske og det operative nivåer og knytte dem sammen. Informant 1 forklarer dette valget med at: «Vi har bygd på hoshin kanri-modellen, med mål og målnedbryting fordi vi ønsker å oppnå strategiske målene som vi har satt oss i målekortet. At vi skal ha kundetilfredshet som ligger over 70, at vi skal ha arrangement på medarbeidere som er over 80 på alle avdelinger, og at kvaliteten er god i alt vi gjør. Det er der vi ønsker å se effekt på».

Figur 10 illustrerer utsagnet til Informant 1 om de strategiske målene uttrykt i måltall som SNN strever etter.



Figur 10. Måltall på KPI'er (hentet fra SNN, 2015)

Informant 6 legger merke til at med innføring av lean har virksomheten «*funnet den måten hvor man kommuniserer tingene fra førstelinje inn til fagavdeling og mye mer av det som kommer ut fra fagavdeling, tar man i bruk i hverdagen*».

5.1.2. Balansert Målstyring

Balansert Målstyring er presentert i SNN i form av det balanserte målekortet med fire indikatorer som følger opp strategien i det balanserte perspektivet: 1) forretningsprosesser, 2) organisasjon og læring, 3) kunde, og 4) finansielle perspektivet.

Informant 0 forklarer hva som står bak ideen om den dramatiske forenklingen av konseptet Balansert Målstyring, og siterer konserndirektøren som i 2014 sa at det var «*veldig mye KPI'er i banken, mye fokus på resultatdimensjon, mange indikatorer ... som ikke inspirerte og motiverte medarbeidere med gule og grønne kuler ... helt vilt, det funket ikke. Passer ikke til å følge opp strategien*». Intervjuene viser at ikke alle informanter er kjent med konseptet Balansert Målstyring.

De informantene som er kjent med konseptet, forklarer at balanserte målekortet med fire KPI'er, en på hvert perspektiv, er nå koblet til fire overordnede mål (det femte uttrykkes ikke måleparametere), og måles på regions- og konsernnivå. Årsaken til at ikke alle informanter er kjent med balanserte målekort ligger i bankens ønske om å ta målekortet ut av synet: «*Målekortet måtte man ta ut av synet på det nederste nivået, fordi da vi brukte balansert målekort, ble folk motivert fra utsiden, de fikk bonuser, målet var å måle indikatorer i seg selv, men i lean er målet læring*», redegjør Informant 0.

Tallene som indikerer om måloppnåelse «*kommer fra regnskap selvfølgelig, fra kundeundersøkelse, tilfredsundersøkelse internt, organisasjonsundersøkelse osv.*», legger Informant 5 til.

Figur 11 viser hvordan SNN i dag presenterer sitt målekort:



Figur 11. Balansert målekort i SNN (hentet fra SNN, 2015)

Informant 2 bekrefter at «strategisk balansert målekort, med de ulike elementene eller parametere som ligger inne, det er absolutt noe fra gamle dager». Informant 5 har positiv mening om Balansert Målstyring og redegjør for formålet med dette konseptet: «Det er for å holde kontroll på at vi er på riktig vei innenfor kvalitet og innenfor de strategiske målene ...», og fortsetter med at «det ikke er noe galt med balansert målekort heller, det er bare et måleverktøy for å se på at vi er på riktig vei. Du kan ha balansert målekort samtidig som du har lean, jeg ser ikke noen store utfordringer med det fordi at lean er mer en tankegang på hvordan du skal bli bedre, mens målstyring er å se hvordan du måler det. Og vi har for så vidt til dels det».

Informant 2 forklarer behovet for bruk av balanserte målekortet med den rollen målekortet spiller i nåværende målstyringssystemet: «Det er med eller uten målekortet, så må man ha parametere som går på lønnsomhet, posisjon, engasjement fra medarbeidere, kundeopplevelse, kundekvalitet osv. Uansett ligger det lean-filosofi i alt det her, det er hvordan man velger å presentere det».

Oppsummere funnene som gjelder bruk av elementer av Balansert Målstyring vil jeg stå på at balanserte målekortet som inneholder fire måleparametre, måler fremgang i strategioppnåelse på det balanserte perspektivet på regions- og konsernnivå. Målekortet tatt bort fra operativt nivå.

5.1.3. Hoshin kanri

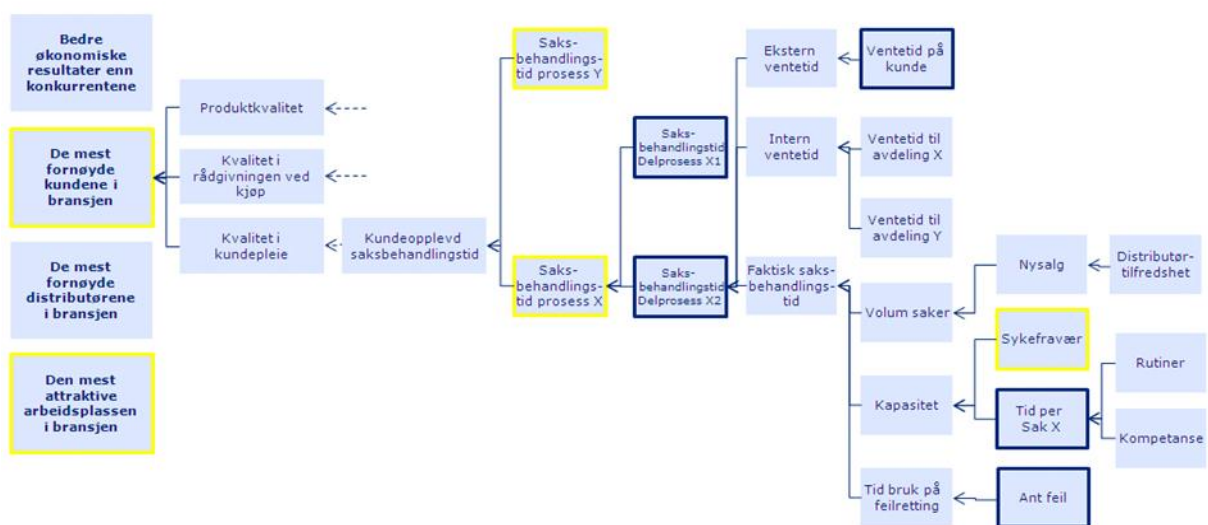
Hoshin kanri eller prestasjonssirkel, som informantene kaller det nye systemet er implementert for å knytte sammen strategisk og operativt nivå. Informant 0 snakker om

hoshin kanri som «*stille revolusjon*» for at systemet styrer måloppnåelse nedefra: «*Vi starter nede. Problemet skal løses mest nærmest kunden. Stille revolusjon*». Informant 1 bruker det teoretiske begrepet *hoshin kanri* for å betegne målstyringsmodell: «*...vi har bygd på hoshin kanri-modellen, med mål og målnedbryting*». De synlige elementene av hoshin kanri på operativt nivå er: drivertre, tavla og KPI'-er. Drivertre har hvert team elektronisk.

Målnedbryting ifølge informanter innebærer at strategiske mål som er uttrykt i kvalitative termer brytes ned til kvantitative målbare termer på operativt nivå der medarbeidere samlet i teamene selv kan sette mål på og følge dem opp. Målnedbrytingsprosessen dokumenteres i form av et skjema som man kaller for *drivertreet*.

Informant 3 beskriver målnedbrytingsprosessen med sine egne ord: «*Svært gråpapir som gikk fra veggen til veggen med masse gullapper, som enda hjelper oss med å henge gullappen på riktig plass. ... Så landet vi på tre ting*». Fra informantene fikk jeg vite at hvert team jobber over tre KPI'-er. Informant 3 forklarer hvorfor teamet velger tre KPI'-er: «*Vi plukker ut det som vi mener er viktigst rett og slett, som vi kan påvirke. Og så ble det faktisk anbefalt å ikke ha mer enn tre KPI'-er, de sa kanskje en, kanskje to, men ikke mer enn 3. Det handler noe om kapasitet å gjøre*».




Figur 12 viser at prosessen tar utgangspunkt i de strategiske målene, der man velger ut ett av de strategiske mål og de kritiske områdene ift det målet, og går videre ifølge verdiskapingslogikken til den minste målbare parameteren som informantene kaller for KPI. «*De mest fornøyde kundene i bransjen*» er eksempel på et strategisk mål, mens «*Sykefravær*» er et eksempel på en lokal KPI.



Figur 12. Et eksempel på drivertre (hentet fra Hansen, 2015)

Et team velger ett strategisk mål, f.eks. «De mest fornøyde kundene», og utarbeider gjennom brainstorming drivertre, dvs en modell for verdiskapingslogikk, som ender i tre indikatorer, som teamet tror kan ha kritisk betydning for kundeopplevelse. Tre KPI'-er er valgt: digitalisering, antall nye kunder og relevant kundeinitiativ per dag/ uke, og teamet setter mål på dem og følger opp fremgang. For å visualisere oppfølgingsprosess bruker teamet grønne, gule og røde kuler som rapporterer om fremgang i måloppnåelse. Det visualiseringsverktøyet heter *kvikk lunsj*, navnet som har kommet fra HR-avdeling i Sparebanken 1 i Oslo og Akershus ifølge Informant 1. Blir kulen grønn i en periode, regner teamet med at det vedsatte målet er oppnådd, og får velge et annet mål til videre arbeid. Prosessen er illustrert i tabell 3.

Tabell 3. Fragment av målnedbryting og måloppfølging

Strategisk mål	Drivertre	KPI/ team	Måltall/ uke	Fakt/ uke	Kvikk lunsj
		Antall kunder med selvbetjening (digitalisering)	10	2	
De mest fornøyde kundene i bransjen	...	Antall nye kunder	10	11	
		Antall relevant initiativ	10	9	

Informant 1, som understreker at KPI'-er «skal være smart, målbart, ambisiøst, det skal være innsats, ikke resultat. KPI'-ene setter man opp igjen i en matrise om det er prosent eller antall, så kommer resultat på tavla i form av kvikk lunsj. Sånt ark viser framgang fra uke til uke på de KPI'-er, og så ser man trenden ganske enkelt om det er rødt eller grønt». Etter at en av KPI'-ene blir grønn i en periode, forklarer Informanten 1 videre, vil teamet velge en annen parameter fra drivertreet. Kvaliteten i valg av parametere sikrer teamet under oppfølging av parametere: «Om det er rødt i noen periode da må man virkelig finne på noe for å snu dette. Og hvis det er grønt i en periode da må man spørre seg om at det var riktige KPI'-er, riktig måltall. Sånn sikrer man kvalitet».

Informant 6 på spørsmål om hvordan øverste nivåer får feedback fra førstelinjenivå om fremgang i måloppnåelse svarte: «Nei. Det går ikke opp. Vår kontinuerlig forbedring påvirker resultater selvfølgelig. Av og til pleier vi å invitere folk fra konsernledelsen på tavlemøter».

Informant 1 understreker at hvert team ved å utarbeide sitt eget drivertre får eierskap over målsettings- og oppfølgingsprosess: «Vi bruker målekortet der oppe som veiledning, så

teamet velger ett av de strategiske målene og bryter dem ned til mål som de selv kan påvirke. De brytes ned til innsats som kan gi effekter som er salgsmessig. Et team kan sette seg mål om å ha fem nye lånekunder per uke, det er som et mål, og så gjør noe, så ser at det er rødt eller gult. Teamet har eierskap til de målene».

Informant 7 legger til at «noen merker jo at vi øker salget vårt betraktelig når vi setter fokus på dette», og redegjør for sin forståelse av sammenheng mellom KPI'er og bedre prestasjoner: «Kvikk lunsj er måltall som vi setter oss selv og blir enige om i teamet hva er det vi ønsker å sette inntrykket på. Som f.eks. hvor mange nye kunder har den enkelte rådgiveren fått inn i løpet av den uken, hvor mange kunder har du snakket med om digital kompetanse i løpet av uke, og hvor mange kunder har du presentert personforsikring til. Da får man aktiviteter på det området som også bør gjenspeiles på salgshallene. Jo mer aktivitet du har på personforsikring, desto mer salg for du på personforsikring».

Informant 4 tror at hver enkel medarbeider kan «gjøre veldig mange små ting for at de strategiske målene skal bli nådd. Vi tar f. eks. inntjening. Hvis medarbeidere er fornøyd og har det bra i team, og hvis kundene er fornøyd, så blir det naturlig veldig bra inntjening» og understreker betydning av lean i hele konsernet for å lykkes med å få strategi i hverdagen: «Jeg tror at hvis lean hadde vært i hele konsernet, fra bunnlinje og helt opp til konsernledelsen, hadde de målene vært absolutt oppnåelig for at alle kunne fokusere på hva det enkelte individ kan gjøre noe med».

Informant 1 avslører en utfordring i målnedbrytingsprosessen og sier at «alle kjenner de strategiske målene, men man er litt usikker på nederste nivået, om hvordan man skal realisere dem». Informant 2 utvider utsagnet til Informant 1 med at: «Det er kanskje mangel på noen ting i overgang mellom det strategiske til det operative nivået. ... Vi snakker med folk som jobber i kundegrensesnittet, som synes at det er lang avstand, at det mangler noen brikker, så prøver vi å fylle de hulene».

Jeg har fått inntrykk at de informantene som tilhører stabb bruker navnene hoshin kanri, målstyringsmodell, målnedbryting og prestasjonssirkel for å beskrive en helhetlig modell som har begynnelse og enden, men som fungerer i rammene av den andre helheten, virksomheten. Mens informantene som jobber på operativt nivå er mer opptatt av enkelte verktøy og aktiviteter som skaper hverdagene deres. Men set høres ut at alle er godt kjent med målnedbrytingsprosessen, og bruker ordet lean under intervju for å betegne den nye for dem

ordningen. Informantene sier at det ikke opprettet en fast kanal for å kommunisere oppover fremgang i måloppnåelse, men teamledere rapporterer til mellomledere om alle arbeidsprosesser via e-post eller på ledermøter, og teamene inviterer konsernledelse på teammøter.

5.1.4. Visuell kontroll og kommunikasjon

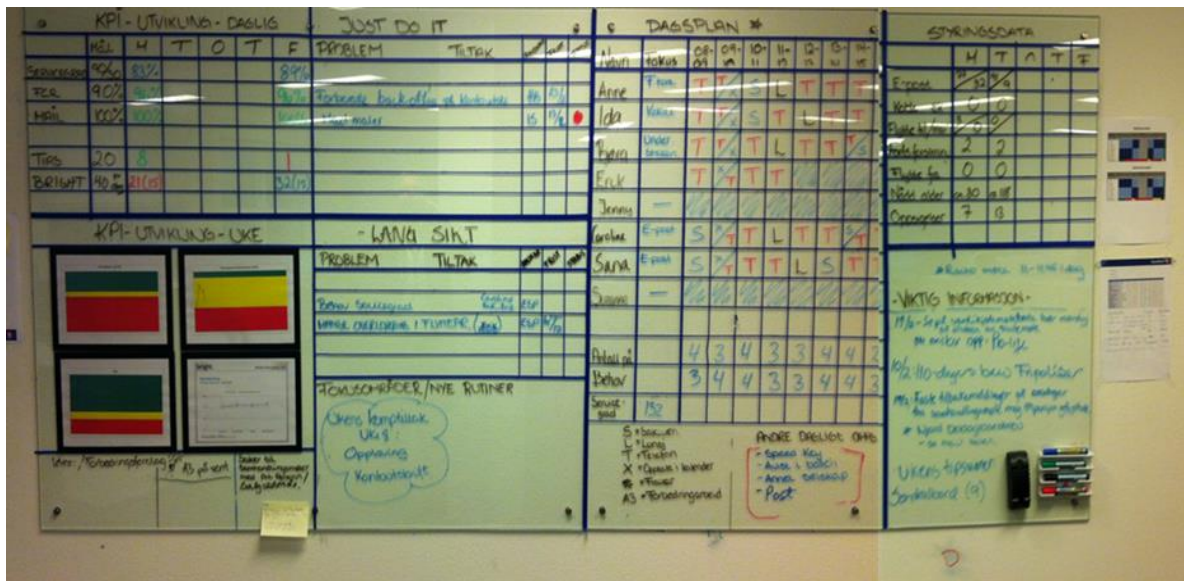
Et synlig element i hverdagene på operativt nivå er en tavle i fysisk form som jeg selv hadde anledning til å se noen ganger. Alle intervjuene, alle møtene jeg fikk observere unntatt ett, dreide seg rundt tavla.

Jeg ble invitert til å observere tre tavlemøter. Et av teamene har tavlemøter to ganger i uke på formiddager som vares ca. 15-30 minutter, og i tillegg et internt møte som gjelder kontinuerlig forbedring, såkalt *lean-inspirerte* møte, mens det ande teamet holder tavlemøter hver dag på formiddager, og møtene vares ca. 15-20 min. Variasjon i den ordningen forklarer informantene med at teamene har forskjellige størrelser, 14 og 8 medlemmer tilsvarende, og at et av teamene jobber turnus. Møtene foregår stående, men der er lov å sette seg. Innhold i tavlene til de to teamene har stort sett samme struktur, men med liten variasjon i detaljer. Som regel er det teamleder som åpner møte, men på de møtene når leder ikke er til stede, er det teammedlemmene som er bedt av leder, kjører møtene selv.

Jeg fikk inntrykk at strukturen til tavla fungerer som en agenda til et møte, der man starter fra det øverste venstre hjørnet, går ned og opp gjennom forskjellige elementer, og slutter på det nederste høyre hjørnet, når alle elementene er grundig gjennomgått i fellesskapet. Det føles liksom tavla bestemmer rytmen i møtet.

De tavlene jeg fikk observere inkluderer: tre lokale KPI'er som teamet velger selv; en tabell med ukentlig oversikt over tilstedeværelse eller fravær av teammedlemmene; en tabell med tiltak, de ansvarlige og fristen; en tabell med aktiviteter; gullapper med problemer eller ideer som et hvert teammedlem kan feste på tavla for å kunne løfte opp problematiske tema på neste tavlemøte i felleskap; nyheter på profilmarked; og ukens *smile og sur*. Det siste elementet innebærer fortelling av gode og ikke gode historier som skjer på banen i løpet av en uke. Under et møte overtar medarbeidere ord fra lederen ved behov for å rapportere om noe som har blitt gjort, eller å redegjøre for nye ideer som er skrevet inn på gullapper, eller løfte opp et problem, eller å diskutere en eller annen sak. Observasjonene viste stor engasjement og

interesse fra teammedlemmene til de diskuterte temaene og elementer på tavla. Informasjon på tavla oppdateres ved behov, og et hvert teammedlem har tilgang til tavla.



Figur 13. Et eksempel på tavla (hentet fra Hansen, 2015)

Informantene kaller tavla for «arena», «åpent forum», og «et dashbord over aktiviteter».

Informant 6 forklarer at «den tavla gjør at vi henter det vesentligste ... det gir oss en trygghet og en oversikt som er veldig viktig, i tillegg gjør det sånn at vi holder fokus på ting i mye større grad enn før».

Informant 4 mener også at tavla gir tydelig og strukturert oversikt over «hvem som er borte, hvem som er her, men også over små ting som må gjøres hele tiden. Det gjør at det er ingen som glemmer det som står på tavla eller ikke møter opp, man møter opp alt som står på tavla, og det er et felles fokus på at alle må være med på det for at det skal funke».

Informant 5 mener at tavlemøter er «den nye måten å jobbe på».

Informant 3 mener at hverdags tavlemøter bestemmer dynamikken i hverdagene på førstelinje: «Folk får med seg alle oppdateringene på tavla, og da spør gjerne folk hverandre når de kommer på jobb hva er det her, og senest neste morgen når vi har tavlemøte, de som var borte dagen før blir fort innført i hva vi snakket om dagen før. Så for oss er det hensiktsmessig å ha det hverdag. Vi får gjort veldig mye på 20 minutter».

Informant 4 synes at det er «veldig viktig å ha kontinuiteten hverdag» og forklarer behov for oppdateringen på tavla med at «fristen som går ut eller at noen er syk».

Informant 4 synes at tavla åpner for nytenkning og forkorter beslutningstid med at: *«Man har muligheten til å sette på tavla de gule lapper med nye ideer og sånn, som man må tenke på. Vi hadde det tidligere, men vi hadde ikke en plass å ha det, man kunne skrive det ned på lappen for seg selv, men så glemmer man det på teammøte, og så blir det egentlig dratt ut. Det er veldig fint at man kan ha litt raskere beslutninger, det skjer litt fortere».*

Informant 0 legger til at tavla har plass til å varsle om avvik i verdiskapingsprosess: *«hvis problemet dukker opp plutselig under kundesamtale, fester man på tavla en lapp, dvs flagger man problemet».*

Informant 4 mener at *«... gjennom tavla kan man dele sin erfaring og lære av sine kolleger».* I tillegg tilbyr tavla struktur til å løse problemet *«uten at det blir sånn innvikla. Da er det bare å ta grep med en gang og se at det fungerer. Og hvis det ikke fungerer, så må man kanskje gå til A3 og finne hva er det egentlig problemet. A3-systematisk problemløsning, bruker vi ikke ennå».*

Informant 5 synes at lean tilbyr ny måte å holde teammøtene på: *«Istedenfor at man har et langt teammøte i uke, hvor man sitter og har presentasjoner og babler om masse greier som noen ønsker at man skal bruke, som man forteller til en annen, så bruker man hele tiden seg imellom til å veksle erfaringer om å bli bedre i det man gjør daglig».*

Informant 7 mener at tavlemøter virker forenlig på individer: *«Vi jobber individuelt selv om vi er et team og vi sitter på samme plass, men vi møter på ulike problemstillinger ... og tavlemøtene er den fine måten å møtes på for å kunne dele det, for å ta en problemløsning istedenfor at hver enkelt sitter ved hvert sitt pult og plages med ulike problemer».*

Informant 4 legger merke til *«at de tingene som vi jobber med på tavla har resultater: kundene er veldig fornøyd, de refererer til hverandre, plutselig har vi en ny kunde som sier at han ønsker et møte fordi han kjenner en som er kunde her. Og på salget, hvis man leverer bra i månedsvis så er det ikke misfornøyde kunder, da har du fått fornøyde kunder».*

Intervjuene og observasjoner bekrefter at tavla i fysisk form tar sentral plass på teammøtene, der tavla setter rytmen både på teammøtene og hverdagene. Tavlene til de observerte teamene har stort sett lik struktur, tavlemøtene foregår stort sett stående og tar ca. 15-30 minutter. Både teamledere og medarbeidere får anledning til å ta ord under tavlemøter. Teamledere praktiserer å delegere ansvar til medarbeidere for å lede tavlemøter. Tavlene er plassert tilgjengelig til alle teammedlemmene for å kunne oppdatere informasjon på tavle.

Teammedlemmene ser interesserte ut i diskusjoner og tar gjerne ord for å uttrykke sin egen mening.

5.1.5. Behov for operativ måling

Under intervjuene hadde det dukket opp et tema om salgsmåling som informantene snakket mye og med stor entusiasme om.

Alle informantene fortalte om at hele 2015 uten hvilket som helst målesystem på operativt nivå. Informant 4 forteller at etter at Maze ble tatt bort, *«hadde du egentlig ingenting i 2015 fordi da hadde vi et salgssystem som ikke fungerte, vi hadde ikke noen oversikt over hva en rådgiver eller teamet leverte»*.

Informant 6 legger til at 2015 *«var unntaksår i konsernets sin historie fordi det var et år da vi ikke har hatt et måleinstrument som rådgivere kan bruke»*. Mangel på måleinstrument skapte problemer med å styre atferd fordi ingen visste noe om sine prestasjoner, mener Informanten, og sier at *«det påvirket det som vi hadde levert. Systemet ramlet sammen. I neste måneden håpet vi på noe, hele året gikk ... Det var veldig vanskelig å coache fordi at nesten i hver setning som man må legge resultat, stopper opp fordi det var ingenting å påpeke»*, men understreker at *«... regnskapsmessig kom vi i mål. Vi leverte det vi ønsket oss, men vi var ikke fornøyd selv»*.

Informantene sier at situasjonen var så utålelig at teamene var nødt til å utarbeide lokale salgrapporter fordi at *«selgere er nødt til å se på hva de selger. Det er sånn mennesketype. Man kan være flink på veldig mange områder utenom salg, men man må være flink på det også fordi at det er forretningen vår»*, mener Informant 3. Informanten forteller at siden salgrapporteringsprogram har ikke begynt å fungere ennå som det burde, har teamet ordnet oversikt over sine prestasjoner og bruker fortsatt den lokale løsningen på salgsrapportering: *«vi har laget en egen Excel-fil med oversikt over salg, det er ikke i tråd med lean i det hele tatt, vi er klare over det, det er mange som har gjort det rundt omkring, men det hjalp oss veldig mye ift motivasjon og læring, og oversikt over salg»*.

Salgstallene, ifølge flere informanter, kommer fra salgsrapporteringsprogram. Informant 5 forteller at *«man måles på nederste nivået på salg ... Og så går det oppover. Det er flere nivåer som vi måles på»*. Informant 7 redegjør for hvordan bruker teamene salgsrapport: *«Hver rådgiver har et budsjett som den skal forholde seg til. ... Og det er delt opp i månedstall og det er ift årsbudsjettet»*. Informant 4 sier at *«vi har nå en salgsrapportering,*

dagens Maze, det er et verktøy du kan bruke i tillegg til tavlemøter pga. at man skal vel oppnå noe i lag. Hvis f.eks. salgsmåleprogram viser dårlig på salg av personforsikring, så er det fokusområdet, da er vi dårlig på det, da kan det tas på tavlemøter og da kanskje vi kan sette i gang et nytt relevant initiativ». Informant 3 legger til at «det som gjelder salg, har teamet en gang i uke på utvidet tavlemøte, men KPI'-er er et annet». Informant 6 forteller om dagens salgsrapport: «Men nå er vi gang, og nå er det to måneder, og når jeg sender ut rapporten til de andre om hvor vi ligger an etter januar og februar, ser det veldig bra ut. Flere leverer jevnere».

Informant 3 synes at den situasjonen var årsaken til at innføring av nye målstyringsmodellen hadde stor suksess: «Jeg tror det var kanskje et moment hvorfor det var så vellykket innføring hos oss. Fordi at vi hadde så lyst å ha noe å måle på, vi ventet og ventet og ventet på en annen type system som skulle funke. Så dermed ble det en suksess fra dag en, tror jeg. Jeg mener tavla. Det ble veldig godt tatt imot». Informanten konkluderer med at «vi har virkelig behov for å bli målt».

Informantene som jobber på operativt nivå har sterk tro på at arbeidet må bli målt. Måling gir retning og fyller opp arbeidsoppgaver med mening.

5.2. Lean

SNN startet lean-arbeid i 2010 med «Qualisoft Lifetime Manager», verktøyet som ble brukt i SpareBank 1 - alliansen for å dokumentere forretningsprosesser «as is» med formål om å gjøre et sett av standarder for å drive forretning som et grunnlag for videre arbeid med forbedring av prosesser i regi av utpekte prosesseiere (Randa, 2015). I kjølvannet av dette startet SNN i 2011 «Effektive stabsprosesser» etter initiativet fra konsernledelse, og ved bruk av både interne ressurser og støtte fra PwC, som ekstern konsulent (Pedersen & Hansen, 2011). I 2012 lanserte SNN 3-års plan «Plan for lean-arbeidet 2012» med ambisjon om å løfte lean til strategisk nivå, dvs gjøre lean til strategisk virkemiddel for hele konsernet (Hansen, 2012). Og i 2013 lanseres neste 3-års plan «Plan 2014-Strategi, mål og prioriteringer» med lean som en av prioriteringene (SNN, 2014).

Informant 0 sier at «det er så mange forestillinger om lean, lean er tenking, lean er erfaring, en struktur for lederutvikling, kontinuerlig forbedring, ledelsesfilosofi, målstyring, dynamisk styring, strukturen i det hele tatt. Helhetlige fra visjon til den operative oppfølgingen av kontinuerlig forbedring».

Informant 2 gir definisjon på lean og samtidig forklarer hvordan den fungerer: «*Lean filosofi, det er en bedriftsfilosofi om hvordan å skape forretning. Alt andre er verktøy for å understøtte den. Filosofi er å øke verdiskaping gjennom å ha fokus på å forbedre og forenkle prosesser. Veldig fokus på lean som et verktøy, prestasjonsevnen til team, og da er det mer som ledelsesmessig modell og ledelsesmessig filosofi om hvordan man coacher team til å gjøre bedre prestasjoner for å øke verdiskapingen*».

Informant 5 er kjent med lean som er «*en del begreper som går på målstyring, måle-, salgsrapporterings- og oppfølgingssystem*», men føler at «*lean ikke er et målesystem, men mer arbeidsmetodikk, metode for å bli bedre på, og metode som man må jobbe på for å nå målet*».

Informant 4 har sin forestilling om lean som «*et verktøy for å holde felles fokus og struktur på team, det er problemløsningsmekanisme for å løse problemer og sette ord på ting. ... lean er ikke et resultatmåling, men det er et verktøy for at man kan være mer involvert og å holde medarbeidere fornøyde*».

Informant 6 snakker gjerne om lean som kontinuerlig forbedring fordi at lean «*er et veldig teoretisk begrep, men jeg jobber praktisk*», og viser godt kjennskap til kontinuerlig forbedring: «*det er et ord som smaker godt, det har rot i alt vi gjør og oppleves ikke som noe veldig nytt, men noe som vi alltid har gjort*».

Informant 2 mener at for å danne en lean-virksomhet bør man «*sette filosofien og å skape et felles fenomen for hva er lean, hva er formålet med lean, hva dette kan bidra til i forhold til teamet*». Figur 14. illustrerer lean sin plass i virksomhet.



Figur 14. Lean i SNN (tegnet av Informant 2 under intervju)

Informant 2 står på at uten forretningsfilosofi på plass, «*kan teamene kjøpe inn tavla og tegne det som nabokontoret tegner, og begynne å ha talemøter uten å forstå lean-filosofi og*

formålet med det. Da bruker de vel tavle til å gjennomføre god gammeldags salgsrapportering, de videreutvikler ikke teamet sitt eller løser problemet med å bli bedre». Informanten konkluderer med at da «kommer man til å mislykkes. Og det ser vi veldig mye av dette nå».

Informant 2 oppfatter lean som står på kontinuerlig forbedring som transformasjon i tankegangen til alle i virksomhet: «Hvis vi har forventninger om å løse problem fordi det er kritisk for kunden og fordi vi har estimert effekt av det, så utløser det ressursuttak hos de andre avdelinger fordi vi alle sammen har lean-forståelse av businessen vår. Sånn som det er nå, kan du risikere at du løfter et problem fordi det er kritisk for kunden og fordi det har en effekt, men du får ikke ressurser til å løse det fordi de andre ikke har vært gjennom det samme, transformasjon».

Informant 2 illustrerer forandring i tankemåten med å svare på spørsmål om hvem skyldes feil i verdiskaping: «... det er bare waste, sløsing med teams ressurser. Er det noe feil med rådgivere? Nei, det er feil med prosessene våre». Informant bekrefter dette utsagnet: «For noen år siden var det ofte at hvis banken ikke leverte bra, så ble skylden lagt på alle rådgivere: da er det dere som er problem. Men poenget er at en kunde som kommer til banken er like mye kunden hos konsernsjef eller hos dem som jobber i staben, fordi det er kunden til banken».

Informanten 2 mener at den filosofiske tilnærmingen til å drive virksomhet på skaper utfordringer i å beregne og måle effekt av tiltak: «Det er litt av dilemma i forhold til den gamle måten å lede på, det mangler noen gode prosessmessige data til å kunne sannsynliggjøre både potensial og effekt av det vi gjør».

Informant 2 redegjør for de utformingene knyttet til å måle effekt av lean: «Det som er litt utfordringer med lean, lean-filosofi og metoder, er at du ikke kan sannsynliggjøre alle endringer i et regneark, du kan ikke kvantifisere alle endringer, alle forbedringer eller alle utviklingsparametere, det går mye på det kvalitative, på engasjement, kompetanse, hvordan man løser oppgaver, og så vil det resultatet på bunnlinje og de reelle endringer i forhold til lønnsomhet vil komme senere, på senere tidspunktet og være vanskelig å regne tilbake til de endringene som vi gjorde».

Empiriske funn viser at informantene har kjennskap til lean både teoretisk og praktisk, avhengig av stilling i virksomhet, alle knytter lean til målstyring, men oppfatter lean som mye

mer enn et måleverktøy. Informantene bruker ordene bedriftsfilosofi, ledelsesfilosofi, målstyring, problemløsning, dynamisk styring og kontinuerlig forbedring for å beskrive lean. Virksomhet tar på seg utfordringen å implementere lean-filosofi for å bli lean-virksomhet, men viser forståelse av at det er vanskelig å måle implikasjoner knytte til lean fordi det går mer på det kvalitative.

5.2.1. Kontinuerlig forbedring

Informant 5 forstår kontinuerlig forbedring som et verktøy for å sikre kvalitet i arbeidshverdagen ved å holde fokus på å bli bedre i jobben sin, og sammenligner kontinuerlig forbedring med idretten: *«det som ble prestert i går er ikke godt i morgen»*. For Informant 6 betyr kontinuerlig forbedring at *«hver gang vi finner noe som vi synes er ikke så optimalt, må vi finne mer ut av det, avdekke hvor vidt det er som vi ikke har forstått, og bruke det riktig»*.

Informant 1 forteller at budskapet om kontinuerlig forbedring kommuniseres på tvers av konsernet: *«Vi snakker om dette på alle nivåer og alle avdelinger, ut ifra der du står så skal det være bedre, og du skal hjelpe andre til å bli bedre»*.

Informant 6 mener at å koble kontinuerlig forbedring med tavla gjør teamarbeidet mer effektivt og fyller det opp med mening: *«Når vi snakker om lean, så sier vi egentlig om å sette i system den kontinuerlig forbedring sånn at vi får mye mer effekt enn når vi hadde tavle og jobbet mer spesifikt med det da»*.

Informant 1 peker på at PDCA-hjulet skal spille aktiv rolle i kontinuerlig forbedring, og rulle problemet oppover for å finne løsning: *«Du jobber og tenker på at det er en vanskelig måte å jobbe på, og hvis du vil gjøre det på en lettere måte, må du enten fikse det selv eller spørre teamet sitt. Får du ikke hjelp, kan du løfte problemet enten til leder eller til HR. Det finnes andre i konsernet som skjønner problemet og kan hjelpe med problemstillingen din»*.

Informant 2 bekrefter at man *«jobber etter Deming-sirkel, forbedringsjulet, på alle nivåer»*. For å illustrere det kan man se på teamarbeid *«som gjelder f.eks. workshops med drivere, der man ser på helheten i verdiskapingsprosess, og så kjører team en test-fase, og da prøver man disse KPI'-ene og tavlestruktur, og ledelsesmodell, hvordan det fungerer, og om at man får noen framgang på de KPI'-ene, og så sjekker man, da har man evaluering»*.

Informant 3 uttrykker sin overraskelse over å se dynamikken i lean-arbeid på førstelinje: *«Til å begynne med var jeg bekymret for at det blir statisk, at vi prater om samme ting hver eneste*

morgen og til slutt betyr det ingenting lenger, men det har ikke blitt! Det er kanskje ulike grunner til det, kanskje engasjement som gjør at alle bidrar til at det ikke blir det samme hver dag, at det blir mye variert og litt ulikt fokusområde hver dag, men man ser så nytten av det fra dag én».

Informant 6 legger til at det positive med kontinuerlig forbedring kan oppfattes nesten som «intern motstand når folk sier: Å! Nå er det så bra! Må vi ta en ny runde med teori og gjøre noe mer fordi det er så bra?».

5.2.2. Standardisering

Alle informanter peker på variasjon i møtene mellom kunde og rådgiver. Informant 5 sier at hver enkelt rådgiver «har sin egen tilnæringsmåte på å løse et kundemøte og avdekke kundens behov». Informant 4 forklarer legger til at: «Vi skal begynne å ha mest mulig like kundemøter sånn at hvis en kunde vil møte en rådgiver eller en annen, skal han ha samme opplevelse. Rådgivere er forskjellige personer som ikke har likt språk eller sånn, men at kunden skal få levert akkurat den samme behandling, like god behandling uansett».

Informant 2 forklarer at behov for standardisering oppstår på flere områder under verdiskaping: «Vi er ikke vant med å jobbe med forbedring av prosesser, vi klarer ikke å ta ut effekter av å standardisere og registrere avvik, å jobbe strukturert med problemløsning i prosesser. Så det skjer masse feil. Da får vi misfornøyde kunden som kan velge å gå til konkurrentene. Det er masse som skjer der som ikke er verdiskapende, så det er risiko mot vår lønnsomhet på sikt hvis vi ikke klarer å droppe det. Det skal være varselampen her og man må heise flagg om avvik».

Informant 5 legger merke til at lean har allerede hjulpet å heve kvalitet på kundemøter: «kvaliteten i det vi leverer mot kunden har blitt bedre som følge av det som ble innført, styringssystem i lean».

Informantene formidler budskap om stor grad av variasjon i verdiskapingsprosessen som har betydning for kundeopplevelse, og som følge – salg. Lean vil redusere variasjon ved å innføre en felles standard.

5.3. Ledelsesverktøy

Empiriske funn i den delen baserer seg på intervju, observasjoner og dokumentundersøkelse. Den delen har samme struktur som kapittel med litteraturgjennomgang, men er mer detaljert måte.

5.3.1. Team

Dokument- og spørreundersøkelse viser at banken startet lederutvikling og prestasjonsoppfølging i team i 2014, det siste året for Maze, program for operativ måling av sal. Informant 5 forteller at i 2014 *«hadde vi også måling og måloppnåelse i team som hovedmål, og da hadde vi bonus i team som en gulrot, som ekstra premie»*. Informant 4 knytter suksess i Maze med teamarbeid: *«Maze brukte vi helt fram til ut 2014. Det begynte egentlig å fungere da og det ble tatt bort! Men grunn til det at jeg mente at det begynte å fungere var at vi begynte å måle som team og i års mål»*.

Informant 2 forklarer at ideen bak prestasjonsoppfølging i team var å *«skape felles forretningsforståelse i teamet, vise sammenheng mellom strategiske måleprioriteringer og det som faktisk skjer hver dag»*.

Informant 3 står på at: *«Vi har alltid hatt veldig bra kultur i teamet. Selv om teamet har blitt skiftet ut mange ganger, klarer vi allikevel å bevare den samme type kultur med at man drar i lag»*, og legger til at teammedlemmene *«viser respekt for hverandres kompetanse og hodene»*. Informant 6 legger merke til at teamledere viser respekt for folk ved å spørre teammedlemmene om å sette et møte på lista å diskutere et eller annet i fellesskapet.

Informant 4 føler at *«det er ganske fritt her, og jeg har ikke noen problem å si akkurat det jeg mener om et problem»*, og legger til at *«åpent snakk i team om salget og den gode kundeopplevelsen åpner til samarbeidet i team»*.

Informant 6 forteller at man i team spør etter hjelp fra kollegaene sine når det oppstår en utfordring de ikke kan hoppe over uten hjelp, og at det er lov til å si *«jeg plages enda med å finne god måte å forklare kunden hvorfor dette er så viktig for dem, kan jeg få være med deg når du gjør det?»*.

Informant 5 snakker om utnyttelse av å kombinere svake og sterke sider til teammedlemmene: *«Man kan bruke folk på det de er relativt bedre på sånn at noen kan være bedre på et område,*

andre kan være bedre på et annet område, men samlet sett når de målet sitt. Som jeg mener det fungerer i dag». Informant 6 forteller at tidligere var «det stor sprik i kvalitet i rådgivning ... noen få rådgivere leverte veldig bra og fikk veldig gode tilbakemeldinger fra kunder, men det var masse rådgivere som leverte dårlig og ikke fikk noen gode tilbakemeldinger».

Informant 2 synes at «å skape gode team er det beste måten til å få ut det beste i folk», og legger stor vekt på teamarbeid som banken vil jobbe med fremover for å få «bevegelsen over på at teamet sammen kan oppnå mer enn hvert enkelt individ, det er bevegelsen som jeg føler er veldig sterk nå i SNN».

Informant 6 synes at teamsamarbeid har positiv innflytelse på individuelle prestasjoner: «Når vi som team driver, det oppfattet jeg også i 2014, så blir individuelle prestasjoner større av seg selv».

Empiriske funn viser at banken aktivt bruker teamarbeid siden 2014 for å skape felles forretningsforståelse i team. Teamene har gjennom årene skapt god kultur, der hvert enkelt individ føler respekt fra både leder og kollegaene for å kunne uttrykke fritt sin egen mening og bli hørt, dele sin erfaring og få hjelp. Jeg har lagt merke til at informantene aktivt bruker «vi» når spørsmålene gjelder enten avgjørelser eller tiltak, og prater med stor entusiasme om teamarbeid. Under observasjonene av teamarbeid både på tavle-, opplærings- og forbedringsmøtene har jeg sett at kollegaene hyller, viser respekt og gir ros til hverandre for bidrag til felles arbeid.

5.3.2. Individ

På den tiden da jeg bygde opp intervjuguide var jeg veldig opptatt av begrepet team, men under intervjuene har det kommet opp tema *individ* på helt naturlig måte. Så jeg vil gjerne gi plass til funnene som handler om individ i team.

Informant 2 sier at ledere bør rette fokus på hvert enkelt individ i team for at teamet kunne fungere godt: «... *teamprestasjonsoppfølging suppleres med individuell oppfølging. Hvis man har veldig stor spredning i laget, kan det være at man er nødt til å følge spesielt opp de som er kjempegode, at man ikke slipper seg ned på et lavere nivået, men at man faktisk klarer å holde trekket på de som har egen indre motivasjon, og som er kjempegode».*

Informant 1 forteller at tidligere, før 2014 «hadde vi individuelle måltall, gjerne på salg, da man hadde et system som het Maze, der man fanget opp hva hver enkelt rådgiver leverte».

Dette ifølge Informanten førte til blomstring av individualisme: *«Hvis kunden kom inn så ville jeg gjerne selge det her, og det gikk på bekostningen til min kollega. Man ville få mest mulig selv fordi da kunne man stå og skinne på toppen av lista. De som liker å selge og stå alene på toppen syntes at det var supert».*

Informant 7 står på at å ha ansvar for sine egne prestasjoner er fortsatt aktuelt: *«For min egen del er det selvfølgelig viktig at jeg leverer ift mitt eget budsjett».*

Informant 2 understreker at individ i team et aktuelt tema, og at banken vil finne balansen mellom individ og team: *«... nå er det en kjempedebatt som går om at mange medarbeidere savner å ha individuelle mål og bli fulgt opp på individuelle mål».* Dette skaper nå utfordring for ledere og får til å tenke på *«hvordan får man bevegelsen over på at teamet sammen kan oppnå mer enn hvert enkelt individ? Det er bevegelsen som jeg føler er veldig sterk nå i banken».*

Funnene viser at prestasjonsmåling på individuelt nivå i en rekke år førte til blomstring av individualisme som er synlig i banken selv om teamarbeidet har fungert over to år. De enkelte utvisninger av individualisme får banken til å tenke på nye former for å tilfredsstille medarbeideres behov.

5.3.3. Delegering, medvirkning og involvering

Informant 3 forteller med entusiasme om at teammedlemmene *«sier ja til alt mulig, de tar ansvar, de kjører møter selv når de blir spurt, og tar gjerne initiativ selv»*, og at det har blitt til en rutine at noen av teammedlemmer *«har ansvar for å kjøre tavlemøter når teamleder er bortreist, og i tillegg i faste dager, hver mandag, og en annen hver tirsdag»*, uavhengig av at teamleder er til stedet eller ikke. Informant 4 legger til at teammedlemmene har fått mer ansvar ved innføring av lean: *«Det er bare å ta ansvar for de tingene som står på tavla på tiltaksliste».*

Informant 6 synes at siden teamledere i dette lean-prosjektet er *«like blank som de andre i teamet»*, oppfattes det mer positivt av teamet når nye ordninger kommuniseres via teammedlemmene, men ikke via teamleder.

Informant 1 mener at tavlemøter skaper *«eierskap fordi at hele teamet og leder er med, og man jobber i lag, og setter for seg tre KPI'er fra drivertre sammen»*. Informant 6 er enig i at målnedbrytingsprosessen får folk til å tenke og generere ideer: *«Når vi er tilbake til strategien:*

hvordan skal vi få de mest fornøyde kunder? Da sier man: Å, det her er artig! Jeg tror vi har masse å komme med. Vi kan ha en morsom workshop på å bruke noen timer for å diskutere hvordan kan vi være med og påvirke de mest fornøyde kunder».

Informant 6 sammenligner dagens ordning med ordningen fra før: *«Nå når det er noe som dukker opp som teamleder ikke har svar på, spør teamlederen andre om at de kunne finne ut av det, og så tar teammedlemmene det videre. Det er morsommere for de som tar sånne oppgaver og effekten er mye større når teammedlemmene sier at de har funnet det ut enn når teamleder alene kommer og deler ut oppgaver».* For å illustrere det kommer Informanten med et eksempel på et fellesarbeid over drivertre da teamet skulle sette seg sammen og utarbeide et drivertre ut ifra strategiske målene. Og da teamlederen ikke deltok i det hele tatt med selve målnedbrytingsprosessen, men istedenfor *«serverte kaffe med wienerbrød».*

Informant 3 mener at man på forskjellige nivåer i banken har blitt etter hvert i en eller annen grad involvert i lean-arbeid: *«... ledere har bli involvert oppover, teamledere og medarbeidere har bli involvert i lean-arbeid på førstelinje».* Informant 5 legger til at *«teamledere setter seg i lag med mellomledere som et lederteam, og så finner man i lag hvor ligger man nå og hvor man ønsker å komme, og hvordan man skal komme dit».*

Informant 4 mener at den muligheter til *«å melde seg frivillig på oppgaver skaper stor engasjement. Og det har blitt mye bedre enn det var før».* Informant 6 støtter den meningen med at teammedlemmene viser fram entusiasme når en utfordring oppstår. Man kan høre da at noen roper ut: *«Jeg har funnet det som ikke fungerer, får jeg lov til å ta det?».* Den entusiasmen kan *«man få mye større effekt ut av. Og det gjelder vel egentlig alt!».*

Informant 7 mener at *«medarbeidere på førstelinje er involvert i den banken i mye større grad enn i andre banker, man er mer involvert i arbeidshverdagen, de synspunkter og de meninger man kommer opp til som et team, blir tatt med på alvor i betraktningen når nye rutiner og sånn utarbeides».* Informanten illustrerer påstanden med eksempel når f.eks. *«et system som man bruker for å beregne lån o.l. skal oppgraderes, så blir rådgivere også tatt med i prosessen fordi at det er faktisk de som skal jobbe med det verktøyet. Og det synes jeg er viktig at man faktisk ikke bare utarbeider verktøy for de som ikke sitter i linje uten å høre på dem».*

Informant 3 forteller at teamledere deler med teammedlemmene *«alt som skjer, alt man prater om på ledermøter, man diskuter sammen at man gjør sånn eller sånn, de blir alle involvert i det»*.

Empiriske funn viser at ledere delegerer ansvar, mens medarbeidere mottar dette med vilje. Ansvar for nye arbeidsoppgaver krever i noen tilfeller høyere kompetanse, som får medarbeidere til å søke om personlige utviklingen.

5.3.4. Opplæring og trening

Både dokumentundersøkelse og intervjuene visste at det første møte med lean var i 2010 med prosjektet «Qualisoft Lifetime Manager». Det ble valgt konsulentbyrå PwC Tromsø som ekstern konsulent. Informant 2 forklarer at eksterne konsulenter i den perioden *«overførte kompetansen til oss samtidig som vi jobbet med dette praktisk. Vi hadde flere opplæringer, vi hadde workshop med konsernledelsen, en del seminarer, dialog, vi arrangerte flere sånne opplæringsseanser for ansatte i hele konsernet»*.

Under intervjuer fikk jeg vite om at noen av informantene fra stabb var på ukeskurs i Danmark for å lære om lean, og noen var på et seminar for ledere med Niklas Modig høsten 2014, en av forfatterne til boken «Dette er Lean» (2014). De informantene som var på seminaret beskriver det som et motivasjons- og inspirasjonsforedrag. Informant 6 fikk veldig positiv følelse av å bli med på seminaret: *«Her er det råbra for sånn som vi jobber med! Så jeg var tent på det. Og det var den teorien som jeg forsto syntes jeg var superbra, men det var helt umulig å se hvordan vi skulle dra det inn»*. Informant 3 forteller om sine følelser etter seminaret: *«Det hørtes spennende ut fordi jeg viste at folk i banken jobber med det, og at det skal komme. Jeg strever fremdeles etter hvordan jeg kan bruke det i min jobb, det klarte jeg ikke å se der ordentlig der»*.

Informant 5 forteller at arbeid med tavla ble presentert *«på SNN-factory (Fr.Langnes)»*. Informant 6 forteller om sin kjennskap til lean: *«Jeg har ikke heller lest meg opp på teorien, jeg har utelukkende det jeg har fått fra vår fagavdeling, servert»*. Informant 3 forteller at arbeide med målnedbryting startet i team da lean-rådgivere *«kom og fortalte litt om hva lean var, og så hadde de også med seg en fra SpareBank 1 - alliansen, som jobbet mye med dette i praksis tidligere. Og da begynte vi med teorien, drivertre osv.»*. Informant 7 snakker om *«noen rådgivere i banken som er ansatt for å presentere lean og å få implementere den i banken, vi er hentet som er pilot i dette prosjektet. Jeg vet at enkelte går på kurs i flere*

måneder for å lære seg». Informant 6 legger til at det er viktig å opprette feedback-kanal med fagavdelingen: «Det er takknemlighet når vi kommer med tilbakemeldinger om hvordan vi kan skru det litt til og det kunne bli mye bedre. Den energien har blitt veldig positiv».

Informant 6 forteller om at det andre teamet som begynte med tavlemøter etter det første *«har fått det likt på sin tavle fordi at de hadde et forbilde, og det gikk mye raskere for dem. Mens det første teamet var alene i dette, og prøvde og feilet, teamet visste ikke hvor stort gulrot henger fremme»*. Det andre teamet, fortsetter Informanten, visste allerede om det de strever etter fordi det første teamet ble vellykket med sine tavlemøter.

Informant 2 kaller de opplæringsmøtene med lean-rådgivere og team for workshops: *Da tar man i bruk lean-verktøy og jobber i workshops med teamene, vi har mange innsatsaktiviteter som lean-rådgivere gjør sammen med teamet som, f.eks. workshopsopplæringstiltak*. Den måten å jobbe tett med teamene *«skal sikre at hele lean-perspektivet blir med på det, at man skal endre tankemønster, men ikke bare ta i bruk instrukturert verktøy»*.

Informant 6 mener at *«det er morsommere å ha et miljø hvor folk sier i plenum du er så utrolig flink til det, kunne du ikke ta oss andre gjennom det? Og da er det lov å si at jeg ikke er så god på det, men jeg har lyst til å bli god»*.

Observasjonen fra 16.02.2016 av tavle- og samtidig opplæringsmøte ga meg anledning til å se med egne øyne på hvordan man deler kunnskap med hverandre i SNN. Et vanlig kvarters hverdags tavlemøte til et lean-team har blitt utvidet til en times tavlemøte for to representanter fra et annet regional finanssenter. I tillegg til stede var teamleder til et annet lean-team. Det første lean-teamet kjørte møte ifølge rutiner, med forklarte underveis betydning for det de prater om for de to representantene. Etter tavlemøtet hadde man et møte der man kunne gå i mer i dybden av arbeidsmetodikken.

Et annet møte fra 25.02.2016, *lean-inspirert møte*, der noen få representanter fra to lean-team hadde diskusjonen om utarbeidelse av en felles standard for kundemøte, presenterte sine forslag og delte meninger om dette. Ingen av teamledere var til stede på dette møte, kun teammedlemmene, der én av dem som åpnet møtet og ga retningen til diskusjonen. Det ble ikke tatt noen beslutning på dette møtet, men teamene fikk vite om hverandres måte å jobbe med kunde på, og fikk uttale om ønsker om standarden til kundemøtet.

5.3.5. Belønning

Informant 5 forteller om nåværende belønningssystem på operativt nivå: «*Man kan belønne beste selgerne i etterkant ved å gi dem ekstralønn, men det er individuell vurdering og diskusjon. Men direkte koblingen mellom salg og lønn er ikke der lenger. Og dette valget har man tatt fordi det er jobben din faktisk å gi gode råd til kundene og selge bankens produkter*». Og forklarer hvorfor materiell form for belønning har blitt fjernet: «*Hvis vi går tilbake til 2013 så da var det veldig fokus på at alle skulle levere nøyaktig det samme salget minst så mye, og de som klarte det fikk personlig bonus. Det var omstridt, det var mange som snakket om at det var dårlig, og medførte at det var masse dårlig stemning, så det ble fjernet*».

Informant 6 forteller at «*man blir belønnet, men ikke i ører og kroner, men med respekt og klapp på skulder fra leder. Man roser hverandre og vi opplever at vi blir invitert inn i fagavdelingen fordi vi er pådrivere til endringer. Det tar folk som en honnør*». Informanten synes at ikke-materiell belønning har stor betydning for motivasjon: «*Det er verdt når leder gir ros: vi er så dyktig, vi har fått til så mye at vi er foretrukne når man ønsker ekspertise fra ytterste linje, kjenn på det dere! Og det er ytterlige drive!*». Informant 3 synes at siden man «*liker å bli målt*», må man bli belønnet for god innsats: «*Når man gjør noen ekstra innsats, får man faktisk belønning for det, man føler at man er flink. Det er ikke penger det handler om. En annerkjennelse rett og slett!*».

Informant 3 deler under intervju sin oppfatning av at teamet sinn suksess med oppnåelse av en av de lokale KPI'ene har blitt inne i teamet, man har ikke hatt noen fast kanal for å kunne dele og seire suksessen med andre: «*Jeg skulle gjerne ønske meg at noen fulgte med. Vi er jo blant de første som begynte, og jeg skulle ønske egentlig at det var videre opp i systemet, og at det var en type deling, både av erfaring, fordi vi gjør oss masse erfaringer, og så gjør vi veldig mye bra som vi lager, som er helt sikkert folk sitter og gjør på andre kontorer også. Så det var veldig ineffektivt å ikke kunne dele i bedre grad. Og så kunne det ha vært helt fantastisk hvis noen ha sett hva vi fikk til!*»

5.3.6. Motivasjon

Informant 2 mener at motivasjonsfaktor i lean bør være å sette seg felles mål og følge dem opp i felleskapet: «*Vi har en tro på at det å være med på å identifisere drivere, sette de målene, og jobbe sammen mot å nå de målene du selv har valgt og satt, skaper eierskap, skaper engasjement, og det skaper motivasjon for å jobbe mot de målene*».

Informant 5 mener at man bør motiveres av å gjøre jobben sin: «*Man håper at det finnes god motivasjon i å gjøre god jobb, å få god tilbakemelding, godt miljø, god kundeopplevelse. Og så har man relativt god lønn og masse gode ordninger, som gjør at man sannsynligvis ønsker å prestere godt likevel. De fleste ønsker å gjøre en god jobb uansett om at de ikke får det direkte betalt tilbake ei krone for hvert salg heldigvis*».

Informant 6 mener at større ansvar og involvering er gode motivatorer: «*Man har fått et ansvar i teamet for å være med og gjøre de endringene som iverksettes. Det liker jo mennesker!*». Informant 4 nevner også ansvar som motivasjonsfaktor: «*Jeg tror at man må ta ansvar for den jobben man har, og gjøre det best mulig der. Når man først får det til, så er det veldig artig å være på jobb, og artig å være med kunder og sånn. Jeg liker sånne hverdager og jeg liker å levere mer enn det som forventes, man må vise at det er verdt å være en ansatt*».

Informantene bekrefter at de motiveres gjennom deltakelse på tavlemøter. «*Jeg motiveres mye av de historiene som har blitt fortalt, vi deler veldig mye på de tavlemøtene. Hvis noen hadde veldig god opplevelse eller veldig dårlig opplevelse, fordi vi alle kan havne både på det gode og det dårlige*», forteller Informant 4.

Informant 6 mener at arbeidsoppgavene virker motiverende på folk: «*Vi kommer til å levere rådgivning i verdens klasse. Og det er det vi er ansatt for. Tallene, de kommer av seg selv, vi vet hva som er det viktigste. Og det er utvikle det som vi kan gi til kundene våre*».

Informant 5 konkluderer at «*heldigvis er det ikke sånn at man må sitte og kontrollere folk og passe på at de gjør jobben sin, fordi det gjør folk*».

De siterte utsagnene viser klart og tydelig enighet om at motivasjon kommer fra å gjøre jobben sin godt, eierskap over og oppfølging av mål opp i felleskapet, og respekt til arbeidsstillingen sin.

5.3.7. Læring

Informanten 1 forteller om at det er tanken om kontinuerlig læring og fornyelse som står bak ideen med teamarbeid: «*Det er læring om å bli bedre, og at man deler i større grad den kunnskapen man har, bruker hele teamet sin kompetanse. Og det er og liksom kultur å dele med kollegaer. Når vi tar de arenaer som tavlemøter gir, så åpner de det om å dele. Leder kan f.eks. spørre en av teamet som presterte bra på kundemøte for å dele sin kunnskap med andre. Og da får hele teamet den kunnskapen*».

Informant 3 mener at læring kan skje på mange arenaer under verdiskaping: *«Det er veldig mye læring når man setter seg ned og prater med kunden ...»* eller *«... når noen ikke får til noe, men det er noen som får det til, så spør de hva er det du gjør for at det her går bra? Og så setter de seg i lag»*, og står på at det som man har lært en gang, vil man ikke slippe unna: *«... nå opplever vi faktisk at vi har fått det under huden, det er trygt for å slippe det, vi kommer til å gjøre det uansett»*.

Informant 5 peker på lean-arbeid som forårsaker intensiv læringsprosess: *«Fokuset til de lean-teamene på kontinuerlig forbedring og det at man skal bli bedre med å utnytte hverandre har blitt kjempebra. Teamene deler kunnskap og erfaring hele tiden»*.

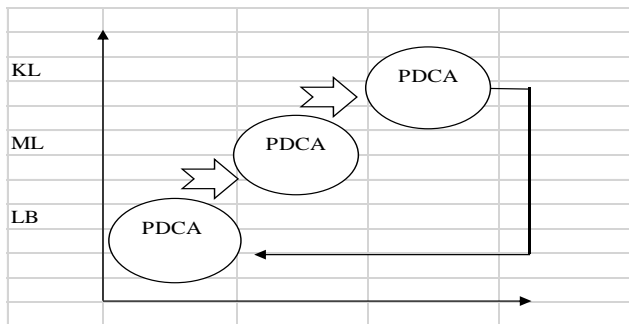
Informant 6 har sterk tro i at bare praksis skaper handlingsmåten: *«Vi blir ikke bedre hvis vi stiller spørsmål til fagavdeling, vi blir bedre når alle får en del, vi blir bedre når vi stopper når en ting ikke fungerer, og da tar vi kontakt med noen som sitter i fagavdeling, og de er interessert i det vi sier, og så gjør vi endringer. Den her rører seg mye mer, og det er det som har størst effekt»*. Informanten legger til at de allerede gjennomgåtte trinnene i lean-implementering skaper på noen måte arbeidsmetodikk til andre teamene som de kan ta i bruk med hensyn til lokal kontekst, og uten å bruke ekstra ressurser på prøving og feiling.

Erfaringen deles mellom andre kontorer via e-post, legger til Informant 6: *«Når vi gjør ting og finner ut av ting, så har de andre kontorer på kopi. Og så får vi honnør fra andre kontorer så flott at dere deler dette dere har funnet ut, og det gjør de også. Vi ser at når vi deler det, så blir man fortere bedre enn man skal gå og trimme det selv. Og plutselig hopper du over fordi du har fått innspill fra dem»*.

Informant 5 mener at kontinuerlig forbedring bidrar til salgsøkning gjennom læring: *«Vi får ta opp problemstillingen som vi har, vi får fortelle suksesshistorier, vi får koble dem som er gode på noe med dem som er litt mindre gode, så hever vi kvaliteten. Og til syvende og sist vil det resultere i at vi får mer salg»*.

Informant 2 understreker at det viktigste i lean er å skape læreevnen til teamet, og illustrerer det med et lite eksempel: *«Vi er opptatt av læringsevnen til teamet i forhold til gode og dårlig erfaring man gjør. Hvis et kundeteamet ønsker å ta kontakt med 20 nye kunder hver uke med mål om å skaffe seg ti nye lånekunder hver uke. Tre kunder klarer teamet å få skaffe per uke, hva gjør vi bra da, hvilken kunde snakket vi med, hvordan snakket vi med kunden, hvordan vi har forberedt oss osv., og de syv andre som vi ikke fikk, som vi faktisk tok et initiativ uten at det skjedde noe, hva kan vi lære av det?»*

Informant 0 redegjør for formålet med prestasjonssirkelen ved hjelp av figur med «*det lille og det store kretsløpet, lokalbanknivå (LB)-mellomledernivå (ML)-konsernledelsesnivå (KL)*». Man setter KPI'-er på innsats for å kunne lese resultatene av det man gjør. Da kommer vi inn med PDCA fordi problemet skal løses mest nærmest kunden, men det finnes ting som man ikke får til å løse på det nederste nivået. Det må eskaleres, da må vi opp på ML, det er ledere har f.eks. månedlige møter, og videre».



Figur 15. Lille og store kretsløpet (tegnet av Informant 0 på introduksjonsmøte)

Modellen kommer til å fungere, mener Informant 0, når «*lokalledere vil ta i bruk lean. Vi skal bygge det det nederste linje med prestasjonsoppfølgingsprosesser som gjør det mening å ta det videre, løfte det opp på det høyere nivået, eskalering. Det lille kretsløpet (PDCA) er en måte å ta læring inn i organisasjon, lean-tenkning treffer det store kretsløpet*».

6. DRØFTING

I 2002 implementerte SNN Balansert Målstyring for å omsette strategi til praksis, måle fremgang, evaluere, lære, og oppdatere strategi. Men i 2015 erklærer SNN om innføring av ny målstyringsmodell hoshin kanri for å oppnå sine overordnede strategiske mål.

I dette kapittelet vil jeg drøfte empiriske funn i lys av teorier presentert i kapittel 2 ved å sette problemstillingen på spissen:

Hvordan hoshin kanri bidrar til strategirealisering i SNN?

Vitenskapelige kilder definerer hoshin kanri som et system som har mekanismer for å sikre at alle medarbeidere i en virksomhet handler i takt med virksomhetens strategi. Styringssystemer er styringsverktøy ledelsen bruker for å styre atferd i retning av oppnåelse av strategiske mål. Men styring og ledelse er to aspekter av lederskapet, og som befinner seg i et dynamisk forhold til hverandre. For å svare på problemstillingen vil jeg drøfte både styrings- og ledelsesverktøy som er pakket inn i et målstyringssystem hoshin kanri.

For det første vil jeg drøfte styringsverktøy i form av styringssystem hoshin kanri i lys av generelle krav til målstyringssystemer som inneholder mekanismer for styring av atferd for å støtte opp utvikling og implementering av virksomhetens strategi. For det andre vil jeg drøfte ledelsesverktøy som egner dette styringssystemet siden styring og ledelse er to aspekter av lederskapet.

6.1. Målstyringsmodell

Empiriske funn viser et virkelig behov for et system som kunne knytte sammen strategisk nivå og operativt drift for å få organisasjonen til å henge sammen. Styringsverktøy som ble splittet i to etter 2010, Balansert Målstyring på strategisk nivå, mens Maze – på operativt nivå, har splittet vel virksomheten til strategisk nivå, der toppledelsen utarbeidet strategi som ikke blitt oversatt til aktiviteter på operativt nivå, og operativt nivå som var opptatt av å løse operative oppgaver. Problemet krevde løsning.

Empiriske funn gir meg grunnlag til å presentere utvikling i målstyring i SNN i perioden fra 2010, da arbeidet med lean startet, og til 2016 da undersøkelsen min ble gjennomført. Med dette vil jeg bidra til beskrivelse av SNN sin målstyringshistorie som flere studier i ulike tidsperioder allerede har bidratt til.

Tabell 4. Tidslinje for målstyring i SNN

Årstall	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lean	Dokumentasjon av prosesser	Effektive stabsprosesser	Plan for lean-arbeidet		Plan 2014-2016 Strategi, mål og prioriteringer:		
					Fokus på team	Pilot for hoshin kanri	7 team praktiserer hoshin kanri
Balansert Målstyring	Styring på strategisk og operativt nivå	9 indikatorer på strategisk nivå	9 indikatorer på strategisk nivå	4 indikatorer på strategisk nivå	4 indikatorer på strategisk nivå	4 indikatorer på strategisk nivå	4 indikatorer på strategisk nivå
Salgsrapport	-	Maze	Maze	Maze	Maze	Testing av ny salgsrapport	Salgsrapport i drift

Den aktuelle målstyringsmodellen er et ledd i systematisk arbeid med lean i SNN som ble startet i 2010. Modellen etter min oppfatning består av balansert målekort, hoshin kanri og salgsrapporteringsprogram. Hvert element i denne modellen spiller sin egen rolle, og sammen vil de bidra til realisering av virksomhetens strategi.

I den oppgaven velger jeg å bruke ordet *målstyringsmodell* for å betegne en pakke av elementer. *Målstyringssystem* vil jeg bruke på Balansert Målstyring og hoshin kanri ut ifra faglitteratur. Salgsrapporteringsprogram vil jeg kalle for et *måleinstrument*.

Empiriske funn har bidratt til mer detaljert bilde av hovedelementer i modellen. De elementene er samlet inn i Figur 16.

lean - virksomhet						
Strategisk nivå	Balansert Målstyring	-	Kunde	Ansatt	Økonomi	Kvalitet
	Strategiske mål	Nummer 1 i Nord-Norge!	De mest fornøyde kundene	Den mest attraktive arbeidsplassen	Ubestridt solid bank	Kvalitet i alt vi gjør
Operativt nivå	hoshin kanri	-	Drivertre			
	Salgsrapport	-	1-3 dynamiske mål	1-3 dynamiske mål	1-3 dynamiske mål	1-3 dynamiske mål
lean - virksomhet						

Figur 16. Målstyringsmodell i SNN

1) Balansert Målstyring i form av balansert målekort inneholder fire KPI'er, en til hvert perspektiv: kunde, økonomi, ansatt og kvalitet, og måler fremgang i oppnåelse av fire strategiske mål på strategisk nivå, dvs region- og konsernledelsesnivå. Det femte strategiske målet følges ikke opp av balansert målekort. Strategiske mål utarbeides på strategisk nivå og kommuniseres blant medarbeidere ved enhver anledning.

- 2) Hoshin kanri med lokale KPI'er utarbeidet under målnedbrytingsprosessen (drivertre) med utgangspunkt i overordnede strategiske mål. Hvert lean-team utarbeider sitt eget drivertre, velger ett eller flere mål, setter måltall på dem og følger opp fremgang.
- 3) Salgsrapport er et måleinstrument på salg. Hvert team får målene vedtatt av toppledelsen som temaet skal streve etter. Tallene er like for hvert enkelt individ i team.

6.1.1. Balansert Målstyring

Balansert Målstyring i SNN har blitt etter hvert forenklet til det balanserte målekortet med fire KPI'er som viser fremgang i oppnåelse av overordnede strategiske mål på region- og konsernledelsesnivå, dvs strategisk nivå. Siden Balansert Målstyring i SNN mistet sine hovedelementer med årene, oppfatter jeg det balanserte målekortet som et måleinstrument. Dette måleinstrumentet har ingen verktøy for å kunne styre atferd i retning av måloppnåelse, men samtidig er det det eneste strategiske måleinstrumentet per i dag som viser virksomhetens faktiske plassering ift strategiske mål.

Ved innføring av hoshin kanri får Balansert Målstyring ny betydning. Det balanserte prinsippet legges til grunn ved oversettelse av visjonen til strategien: fire av de fem strategiske mål dekker virksomhetens kritiske områder ift interne og eksterne interessenter. Som et resultat av oversettelse får virksomheten langsiktige strategiske mål.

Funnene bekrefter at alle informantene er godt kjent med fem strategiske mål, mens ikke alle kjenner til konseptet Balansert Målstyring. Dette innebærer at det ønsket om å ta balansert målekort ut av synet på operativt nivå er realisert.

6.1.2. Hoshin kanri

Hoshin Kanri i SNN har blitt utviklet og implementert i SNN med hensikt til å få strategi i hverdagen. I SNNs perspektiv innebærer dette at alle medarbeidere forstår forretningside og handler i takt med strategiske målene.

For å kunne realisere virksomhetens strategi bør målstyringssystemet gjenspeile dualiteten i realisert virksomhetens strategi, som innebærer blanding av tilsiktet og fremvoksende strategier. For å realisere tilsiktet strategi må et målstyringssystem sette måltall på strategiske mål og følge opp fremgang i oppnåelse, varsle og korrigere avvik. For å fange opp fremvoksende strategier må målstyringssystemet ha mekanismer for å oppdage og standardisere vellykket handlingsmønstre som blir til nye rutiner gjennom enkelkretslæring eller gjennom

dobbelkretslæring. Realisert strategi gir signal til å endre tilsiktet strategi, og så går prosessen syklisk.

De kriteriene som godt målstyringssystem ifølge Gjønnnes & Tangenes (2014) skal svare til, deles liksom i to grupper, den første er for å følge opp tilsiktet strategi, mens den andre - for å støtte utvikling av fremvoksende strategier, og bygges godt inn i Mintzbergs strategimodell og Argyris' organisasjonslæringsmodell.

Tabell 5. Kriteriene til målstyringssystem

Tilsiktet strategi		Fremvoksende strategi	
1	En modell av verdiskapningslogikk forankret i strategi	6	En mekanisme for å synnliggjøre nytenkning for å gi impulser impulser til endring i strategien
2	Ett sett av måleparametre som tar utgangspunkt fra verdiskapningslogikk		
3	En metode for å sette måltall på måleparametere		
4	Et system for å følge opp fremgang på vedsatte mål og tilbakerapportere av oppfyllelse av mål.		
5	En mekanisme for å bevare nåværende handlingsmåte eller korrigere avvik i den for å holde den utpekte kursen		

For å se på hoshin kanri i lys av kriteriene til godt målstyringssystem vil jeg dele mekanismer som hoshin kanri opererer med til de som hjelper i å implementere tilsiktete strategi, og de som gir rom for innovative ideer. Tabell 6. viser de to gruppene.

Tabell 6. Mekanismer i hoshin kanri for å realisere strategi

Tilsiktet strategi		Fremvoksende strategi	
1	Verdiskapningslogikk (Drivertre)	6	Strukturert problemløsning ved avvik (PDCA): dobbelkretslæring
2	1-3 KPI-er til hvert av mål		
3	Måltall på KPI-er		
4	Oppfølging av KPI-er		
5	Strukturert problemløsning ved avvik (PDCA): enkelkretslæring		

Grundig litteraturgjennomgang og empiriske funn gir meg grunnlag til å snakke om hoshin kanri som et målstyringssystem siden systemet svarer til kriterier til målstyringssystem beskrevet i litteratur.

Strategirealisering gjennom hoshin kanri, ifølge litteratur, starter med valg av 3-5 hoshins som er kritisk ift strategiske mål i den aktuelle perioden. I SNN, der strategien uttrykkes i fem langsiktige strategiske mål og fremgang vises i det balanserte målekortet, blir de strategiske målene til hoshins. Den røde pilen i målekortet sender signal om at dette området krever forbedring. For å komme til aktiviteter som kan påvirke det kritiske området, brytes den utvalgte hoshin ned til målbare termer (KPI) basert på verdiskapingslogikk. Så setter man måltall på de lokale KPI'er og følger dem opp ukentlig og månedlig. Hoshin kanri i SNN går stort sett i tråd med anbefalinger fra vitenskapelige kilder:

- 1) Hoshin velges, f.eks. *De mest fornøyde kundene*
- 2) Strategiske mål, planer, mål og tiltak diskuteres i team og brytes ned til lokale KPI'er, f.eks. *Antall kunder med selvbetjening*
- 4) Mål på KPI'er settes på grunnlag av tall fra tidligere perioder, f.eks. *10 per uke*
- 5) Lokale KPI'er følges opp i team og byttes ut etter måloppnåelse

Oppfølging av lokale KPI'er i team oppfatter jeg som *top-down, bottom-bottom* prosess fordi alt som utarbeides i teamene blir vel i teamene igjen selv om teamledere informerer regelmessig mellomledere om teamarbeid via e-post og på ledermøter, og teamene møtes for å utveksle erfaring. Det er mangel på fast feedback kanal for å kunne rapportere om fremgang i måloppnåelse som er forutsetning for læring. De metodene og verktøy som sikrer toveis kommunikasjon, som f.eks. standardisering av vellykket handlingsmåte eller PDCA-hjulet, er ikke ennå tatt fullstendig i bruk. Men dette kan forklares av at målstyringssystemet er i oppstartsfasen, siden SNN startet med den første piloten i midten av 2015. Empiriske funn viser at informantene som er ansvarlige for implementering av lean har forståelse om hvordan å danne lærende organisasjon gjennom dobbelkretslæring.

Den delen av hoshin kanri (punkter 1-5 i tabellen 6) som praktiseres nå i SNN ser egnet ut til å realisere tilsiktet strategi, men det er mangel på mekanismer for å fange opp fremvoksende strategier.

6.1.3. Salgsrapporteringsprogram

Salgsrapport er et måleinstrument som brukes for operativ måling av teamprestasjoner. Hvert team får årsplan utarbeidet av toppledelsen som deles opp jevnt på hver enkelt medarbeider i månedstall. Teamledere følger opp teamprestasjoner, mens teammedlemmene får følge opp sine egne prestasjoner. Empiriske funn viser at enkelte medarbeidere er mer interessert i å

følge opp sine prestasjoner, og ser positivt på å prestere ifølge sine individuelle måltall, og til og med over det som kreves. Individuelle måltall virker triggende og motiverende, og skaper konkurranseånd ifølge informanter. Informantene som har stillinger i stab ser på individuell måling som trussel på lagånd og helheten av virksomheten, men understreker stor betydning av hvert enkelt individ i teamarbeid, og mener at å samle individer i team er den beste måten for å få det beste ut av folket.

Hele 2015 uten måling på operativt nivå avdekket sterkt behov for måling, og lean som har kommet inn på banen før salgsrapporteringsprogrammet har blitt mottatt med åpne armer på det operative nivået. Empiriske funn bekrefter leans suksess på operativt nivå fra dag én.

Empiriske funn gir meg grunnlag til å inkludere dette måleinstrumentet i målstyringsmodellen fordi instrumentet forsyner SNN med operativ måling, og har innflytelse på atferd som uttrykker seg i at medarbeidere til å prestere over individuelle krav. Siden salgsmåling er utarbeidet på strategisk nivå, bør den gjenspeile det strategiske målet (vist i figur 16) som dekker det finansielle perspektivet, og følgelig å bidra direkte til realisering av tilsiktet strategi.

Ved innføring av hoshin kanri får salgsrapporten ta på seg ny rolle. Informantene forteller om at kontinuerlig forbedring gjennom arbeidet over lokale KPI'er gjenspeiles indirekte i salgsrapport. Teamet f.eks. arbeider over å forbedre kundeopplevelse på første møte: jo mer kunden blir fornøyd etter det første møtet, desto flere bankprodukter kjøper den kunden i framtiden. Og da rapporterer salgsprogrammet om økning i salg. Og helt omvendt, når salgsrapporten viser negative tendenser på noen salgsområder, kan teamet ta det kritiske opp på tavlemøter og sette seg mål for å forbedre dette kritiske forholdet.

6.2. Lean

Lean har blomstret opp og blitt synlig i SNN i kjølvannet av realisering av strategiske planen 2014-2016, etter at ett team på personmarkedet i Tromsø har blitt en pilot for hoshin kanri i midten av 2015. Dette arbeidet har fått oppmerksomhet fra HR-avdeling, konsernledelse og andre team i konsernet. Empiriske funn viser god kjennskap til lean, både teoretisk og praktisk, der HR-avdeling jobber teoretisk med utvikling av lean, mens operativt nivå jobber med lean i praksis.

HR-avdeling forstår lean som en bedriftsfilosofi om hvordan å skape forretning med fokus på å forbedre og forenkle prosesser for å øke verdiskaping. Den forståelsen er helt i tråd med litteratur som ser på lean som en helhetlig ledelsesfilosofi for å sikre kvalitetsstyrte organisasjoner, der ideen om kvalitet i forhold mellom kunde og leverandør står sentralt. Lean-virksomheter starter lean-arbeid fra kartlegging av forretningsprosesser for å eliminere prosesser som ikke tilfører verdi til produktet i kundenes øyne. Dette har SNN startet sitt lean-arbeid med.

Litteratur sier at det er vanskelig å skille mellom verdier, prinsipper, metoder, verktøy og aktivitetene i lean, men jeg vil gjerne følge denne logiske kjeden der det første prinsippet Just-in-Time bidrar til å skape flyt i verdiskapingsprosess, det andre prinsippet Jidoka bidrar til å gjøre verdiskapingsprosessen transparent for å kunne eliminere hinder til flyt, metoder fastsetter hvordan man utfører arbeidsoppgaver, verktøy er det man må ha, og aktiviteter er det man må gjøre for å virkeliggjøre en bestemt metode. Alt dette, ifølge litteratur, henger sammen og skaper et system som forvalter virksomhet i det lange løpet.

Jeg vil gjerne prøve å samle inn i noen fragmenterte funn i et bilde for å illustrere samspillet mellom aktiviteter, verktøy, metoder og prinsipper for å legge mer detaljer i beskrivelse av lean i praksis.

Just-in-Time innebærer et system som produserer og leverer bare det som trengs, når det trengs og i det volumet som trengs. Et av elementene i dette systemet er standardisering av vellykket praksis som gjør det mulig å bruke den i fremtiden, men allerede i form av nye rutiner og prosedyrer. Flere informanter nevner variasjon i verdiskapingsprosessen som påvirker både intern- og eksternt sluttkunde. Dette gjelder f.eks. utarbeidelse av kontrakter til kunder, som krever involvering av det interne «supply chain». Feilene som oppstår under utarbeidelse av kontrakten oppfatter man nå som normalen. Korrigering av feil krever ekstra ressurser som fører til forlengelse av leveransetid til sluttkunden. Det andre eksempelet er variasjon i kundemøtene, når rådgivere gjennomfører møter ut ifra sin egen forståelse av forretningsideen og sin egen kompetanse. Dette innebærer at kundene får ulik behandling avhengig av rådgiver. Eksemplene illustrerer hvordan *metoden* standardisering basert på *verktøy* A3, som er under utvikling nå, og *aktiviteter*, bidrar til å bygge *prinsippet* Just-in-Time, dvs produsere og levere det produktet som trengs og i det volumet som trengs.

Jidoka bidrar til å etablere en transparent virksomhet for å kunne få oversikt over det hele. I SNN bruker teamene tavlene i fysisk form for å kunne visualisere og kontinuerlig oppdatere informasjon som er relevant ift verdiskapingsprosessen. Visualisering av verdiskapingsprosessen lar teamene oppdage avvik, eliminere eller varsle om dette oppover, og lære av dette. Grunntanken i dette er at det er umulig å kontrollere en hel organisasjon, men det er mulig å visualisere prosess i enkelte enheter som sammen skaper en transparent virksomhet. Tavla i dette eksempelet er et *virkemiddel* som sammen med *aktivitetene* i team på operativt nivå danner *en metode*, visuell kontroll og kommunikasjon. Metoden gjør sin innsats i å bygge opp en transparent virksomhet gjennom *prinsippet* Jidoka.

Analyse av empiriske funn gir meg inntrykk om at hoshin kanri er et av lean-elementer, og at den fungerer på basis av lean.

6.3. Ledelsesverktøy

Nærmere kjennskap til lean lar meg diskutere ledelsesverktøy lean bruker for å påvirke medarbeideres atferd i retning av virksomhetens strategiske mål. Kjernen i lean som uttrykker seg i kontinuerlig forbedring og respekt for folk tolker jeg som styrings- og ledelsesverktøy tilsvarende. Der man bekjemper sløsing setter man et styringsverktøy, mens respekt for folk tilregner jeg til ledelsesverktøy, dvs påvirkning utøvd direkte i relasjoner mellom leder og medarbeider. Den graden av autonomien teamene har fått for å bidra til strategirealisering stiller spørsmål med om teamene er utrustet med tilstrekkelige kompetanse for å handle strategisk siden teamets bidrag i strategirealisering ikke kan knyttes direkte til frem- eller nedgang i oppnåelse av strategiske mål.

6.3.1. Team

Team som arbeidsform innførte SNN i bruk i 2014, siste året med Maze på operativt nivå, året da teamprestasjoner ble knyttet til teambonus. Teamarbeid ga Maze ny impuls og fikk dette salgsprogrammet til å fungere, faktisk tre år etter starten, ifølge informantenes utsagn. Til begynnelsen av 2016, da jeg startet min undersøkelse, har SNN hatt to års erfaring med teamarbeid. To team, som jeg fikk bli med for å observere og snakke med, har ulike størrelser, ulik geografisk plassering og ulik arbeidsform, og i tillegg jobber et av teamene turnus. Begge team har en felles mellomleder som det øverste nivået. Teamarbeid var synlig for meg under alle fire observasjoner, tre tavle- og opplæringsmøter og et internt møte med representanter fra to team, og gjennom intervjuene.

Formålet med å samle individer i team er å få mer effektivt arbeid av den samlingen enn av summen av enkelt individets bidrag. Litteratur peker på kriterier for teameffektivitet, blant annet respekt til hverandre, tillit, lagånd, kompliserte oppgaver, eierskap over målene, enkelt individets tilfredshet, og egnet belønningssystem.

Senter for teamarbeid er tavla i fysisk form. Tavla er scenen der aktørene spiller sine roller i et stykke som heter strategirealisering. Tavla måler, styrer, forener, lærer, forteller historier og hyller teammedlemmene. Empirien viser at tavla, etter å bli innført i bruk i midten av 2015, har blitt et viktig element i hverdagene på førstelinjenivå. Teammøtene som tidligere, ifølge informantenes utsagn, var lange møter en gang i uke da teamleder delte ut oppgaver, har blitt til stående tavlemøter med varighet på 15-30 minutter. Et team gjennomfører tavlemøtene hver dag, mens et annet – to ganger i uke. Informasjonen som er plassert på tavla visualiserer verdiskapingsprosessen som gjør det mulig å avdekke hinder i flyt. Feilene i handlingsmåten bør team registrere i A3 for å kunne komme til årsaken av feil, og eliminere det på lokalt nivå eller rulle oppover for å endre strategien hvis årsaken til feil ligger i strategisk retning.

Tavlemøter er den arena som gir anledning til å se teamet i dynamikken. Det er som regel teamledersom åpner møtet, men teammedlemmene tar ordet i rekkefølgen som er bestemt av tavlestrukturen. Siden informasjonen på tavla handler om *her og nå* fordi den oppdateres kontinuerlig, trenger man ikke å forberede seg til møte. Teammedlemmene deltar med entusiasme i diskusjoner på tavlemøter, og tar gjerne initiativ ved utdeling av oppgaver. Nye oppgaver som krever ny kunnskap får man til å søke om trening og opplæring for å heve kompetansen sin.

Ved utarbeidelse og oppfølging av de lokale KPI'-er i fellesskap får teamet eierskap over målene, der ansvaret for målsetting og måloppnåelse ligger på team. Felles mål og prestasjoner teambasis fører ikke til nedgang i individuelle prestasjoner, men fører til ønske om å prestere ifølge sitt budsjett og til og med over. Likevel finnes det individer som synes at individuelle måltall fungerer godt og vil bli personlig målt.

Respekt for hverandre uttrykkes man på møtene ved å gi ros til hverandre for gode ideer eller handlinger. Tillit kommer fram gjennom troverdige teamrelasjoner der man føler seg fritt til å uttrykke sin mening og å bli hørt, og å spørre om hjelp ved behov.

2014 var siste året med materiell belønning knyttet til prestasjoner, og fra 2015 får medarbeidere ingen belønning i ører og kroner. I stedetfor har det blitt valgt belønning av

ikke-materiell natur. Belønning på operativt nivå uttrykkes i respekt til hverandre, ros fra både fra leder og kollegaer, interessen fra andre team og lokalbanker til lean-arbeid i lean-teamene, deltakelse med foredrag i Lean Forum Norge, opplæring av kollegaer, positiv kundeopplevelse osv.

6.3.2. Delegering, medvirkning og involvering

Delegering i SNN begynnes fra strategi uttrykt i fem setninger. Med dette delegerer konsernledelse makt og ansvar for måloppnåelse til lavere hierarkiske nivåer som får velge fritt sin handlingsmåte.

For at operativt nivå skal kunne overta ansvar for strategirealisering i rammene av hoshin kanri-modellen, har det blitt arrangert et seminar for alle ledere i konsernet med Niklas Modig på UiT i 2014 med formål å danne bekjentskap med nye måter å forvalte virksomheter på. For å kunne støtte lean-implementering delegerte toppledelsen ansvar til HR-avdeling, og tre medarbeidere har blitt lean-rådgivere gjennom deltakelse i en ukes kurs i Danmark. For at teamledere og mellomledere skulle kunne implementere hoshin kanri på operativt nivå har de blitt invitert på SNN-factory får å bli kjent med måten å gjennomføre tavlemøter på.

Teamledere deler sin makt med og delegerer ansvar til teammedlemmene ved å be dem om å gjennomføre tavlemøter, samtidig med å støtte dem med coaching. Et av de observerte møter, såkalt lean-inspirerte møte, ved deltakelse av representanter fra to team uten at noen av teamledere var til stede, tyder på graden av delegering.

Målnedbrytingsprosessen, valg av lokale KPI'er og måloppfølging vil jeg tilregne til medvirkning siden at teammedlemmene involveres i både målsettings- og måloppnåelsesprosess. Deltakelse i de prosessene, ifølge vitenskapelige kilder, gir følelse av eierskap over arbeidsprosess, og forutsette behov for opplæring for å heve kompetanse for å kunne delta i planlegging og iverksetting.

Utarbeidelse av drivertre og valg av KPI'er foregår som regel på workshops, dvs interne møter når teamet setter seg sammen for å utarbeide både problemstilling og problemløsning. For å lage det første drivertreet og å forstå hele konseptet, har det første lean-teamet invitert både lean-rådgivere og folk fra SpareBank 1 - alliansen med kompetanse i lean-implementering.

En av teamledere fortalte om at å involvere teammedlemmene til å spre budskap om nye ordninger fører til mindre motstand enn når lederen selv kommer med budskapet. Den type involveringen er helt i tråd med vitenskapelige kilder som understreker at jo flere medarbeidere er involvert i nye ordningen, desto høyere blir sannsynlighet for forpliktelse til nye ordningen, og mindre motstand.

Involvering er tydelig på operativt nivå ved at medarbeidere er spurt om forbedringstiltak ved oppdatering av et eller annet program, eller når medarbeidere tar initiativ på tavlemøter til å ta ansvar for å løse et eller annet problem, eller kommer med forslag.

6.3.3. Motivasjon

Stabb i konsernet har sterk tro på at arbeid i team, eierskap over og oppfølging av felles mål motiverer medarbeidere til å prestere godt. Både medarbeidere og teamledere på operativt nivå nevner stolthet av å være ansatt, gleden av å få fornøyd kunde, prestasjon over vedsatte salgskrav blant faktorer som motiverer dem til å øke prestasjon.

Empiriske funn tyder på at arbeid i felleskap, delegert ansvar og utdelt makt, stor grad av involvering i målsetting og måloppnåelse, belønning i form av annerkjennelse virker motiverende på medarbeidere og får dem til gjøre sitt beste for å prestere godt.

6.3.4. Læring

Læring i banken foregår på mange arenaer. Man kan lære mye på kundemøter, tavlemøter eller gjennom hverdags praksis. Lean samler individer i team og utvikler teamets læringsevne for å få selvstyrte enheter. Selvstyrte team, utrustet med kunnskap om forretningsideen og metoder, ruller virksomhet i retning av strategiske mål. Den måten å styre virksomhet på sikrer dynamikk i styring.

HR-avdeling som er delegert til å ta ansvar for lean-implementering i konsernet er bevist om at læringsevnen til teamet er en forutsetning for kontinuerlig forbedring. Teamet lærer av å sette seg mål og streve etter oppnåelse. Eierskap over målene motiverer teamene til å streve etter resultat. Litteratur sier at beste måten å lære er direkte erfaring når man legger merke til konsekvensene av sin handling, og handler på nytt på en annen måte. Et av teamene har på kort tid oppnådd gode resultater i oppnåelse av ett av vedsatte lokalt mål, og tror at den læring de fikk underveis sitter «*under huden*». Men den arbeidsmåten har ikke blitt dokumentert eller bredt opplyst i konsernet for å bli til standard. Dette kan jeg forklare med at egnet verktøy, og

feedback-kanal er nå under utvikling, fordi funnene viser at stab har klar forståelse over hvordan SNN kommer til å bli lærende virksomhet gjennom dobbelkretslæring.

7. KONKLUSJON

I dette kapitlet vil jeg oppsummere resultatene fra analysen av empiriske funn og se på implikasjoner ved egenforskningsprosess, oppgavens tema og videre forskning.

7.1. Oppsummering av resultatene

Denne studien har blitt gjennomført med formål å undersøke hvordan et målstyringssystem kan gjøre virksomheten mer strategifokusert:

Hvordan hoshin kanri bidrar til strategirealisering i SNN?

Studien viser at styringssystemet som ble valgt til å dekke virksomhetens behov i å realisere virksomhetens strategi svarer til kriterier til målstyringssystem. Systemet har mekanismer for å oversette strategi fra topp til bunn og følge opp vedsatte strategiske mål, men samtidig har systemet mekanismer for å gjennomføre enkel- og dobbelkretslæring, som er forutsetning til å bli en lærende virksomhet. Studien bekrefter uløselige forbindelse mellom hoshin kanri og lean ved at strategirealiseringverktøy er et av trinnene virksomheten har gått på vei til å bli lean-virksomhet. Arbeidet med lean på mange fronter i virksomheten fører til transformasjon i tankegangen hos hvert enkelt individ for å kunne forstå forretningside og se helheten i verdiskapingsprosess fra hver enkel arbeidsplass. Det er måten å få strategi i hverdagen på. Ikke bare ved å spre budskap om strategi, men også å gi et instrument for strategirealisering.

Balansert Målstyring og hoshin kanri, i en målstyringsmodell, er i tråd med anbefalinger fra faglitteratur og kan føre til synergieffekter ved strategirealisering. Den fordelen Balansert Målstyring gir ved oversettelse av visjon til strategien i det balanserte perspektivet kombineres med top-down, bottom-up hoshin kanris tilnærming til strategirealisering. Studien kan verken bekrefte eller avkrefte at den kombineringen er et resultat av teoretisk arbeid over modellen eller det var mange år med praksis av det balanserte målekaret som har ledet til denne løsningen.

Studien viser at måling er et viktig aspekt ved styring av atferd, og at mangel på operativ måling fører til at teamledere mister instrument for å utøve ledelse, medarbeidere desorienteres i sin misjon i virksomhet, og som følge mister motivasjon til å prestere.

Respekt for folk er den måten lean utøver ledelse på. I casen uttrykkes respekt for folk gjennom høy grad av delegering, medvirkning og involvering som er synlig gjennom team

som arbeidsform, der teamene er tildelt makt og delegert ansvar til målsetting og måloppnåelse på operativt nivå, og er utrustet med kunnskap gjennom trening og opplæring for å kunne utøve den makten og ta ansvar. Respekt for folk uttrykkes i at feil i verdiskaping skyldes feil i prosessen, men ikke medarbeider, at teammedlemmene kommer frem med innovative ideer og er hørt, og at team handler som et team. Den måten å utøve ledelse på fører til at medarbeidere er indre motivert til å prestere over det som kreves selv om prestasjoner måles på teambasis.

7.2. Implikasjoner i forhold til videre forskning

Utforskning av målstyringsmodellen i casen i oppstartsfasen reiste mange spørsmål. Studien viser at virksomheten har klar forståelse over konseptet lean og hoshin kanri, og jobber systematisk gjennom prøving og feiling for å utvikle og implementere konseptet.

Virksomhetens hensikt til å realisere strategi og å bli en lærende organisasjon gjennom hoshin kanris top-down, bottom-up tilnærming er ikke, pr. dags dato, realisert i praksis. Det er mangel på læringskanal.

Jeg vil utfordre videre forskning med spørsmål om at hvordan virksomheten klarer å realisere strategi og blir en lærende organisasjon gjennom bruk av målstyringsmodell basert på lean, hvilke endringer påfører praksis av målstyringsmodellen, og hvordan modellen utvikles gjennom årene.

REFERANSELISTE

- Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), ss. 40-50.
- Argyris, C. (2005). Double-loop learning in organizations : a theory of action perspective. I K. G. Smith , & M. A. Hitt, *Great Minds in Management* (ss. 261-279). Oxford: Oxford University Press.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring Strategic Change* (3. utg.). Harlow: Prentice Hall/ Financial Times.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam: hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), ss. 272-286.
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - hva er det? *Magma*, 14(5), ss. 22-30.
- Chaplin, E., & Akao, Y. (2003). Translate Know-What Into Know-How. *Quality Progress*, 36(12), ss. 56-61.
- Chau, V. S., & Witcher, B. J. (2008). Dynamic capabilities for strategic team performance management: the case of Nissan. *Team Performance Management*, 14(3/4), ss. 179-191.
- Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2006). Lean produktion, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM magazine*, 18(3), ss. 263-281.
- Dahlgaard-Park, S. (2011). The quality movement: Where are you going? *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(5), ss. 493-516.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4. utg.). Los Angeles : Sage.
- Gjønnes , S. H., & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring. Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), ss. 597-607.
- Guba, E. G. (1990). *The Paradigm dialog*. Newbury Park, Calif : Saga.
- Hansen, G. H. (2012). *Plan for lean-arbeidet 2012*. Internt notat, 10.02.2012.

- Hansen, G. H. (2015). *Lean og kontinuerlig forbedring i SpareBank 1 Nord-Norge*. Lysarkpresentasjon, 9.10.2015.
- Ingvaldsen, J., Rolfsen, M., & Finsrud, H. (2012). Lean organisering in norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning? *Magma*, 4, ss. 42-50.
- Irgens, E. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand : Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlaget.
- Johnsen, Å., & Døving, E. (2010). Ledelse og styring i organisasjonsteoriens klassikere. I G. Ladegård, & S. I. Vabo, *Ledelse og styring* (ss. 53-69). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnstad, T., Giæver, T., Holtskog, H., & Strand, T. (2012). *Lean på norsk med erfaringer fra Raufoss-industrien*. Vallset: Oplandske Bokforlag.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), ss. 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuvaas, B. (2005). Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma*, 8(3), ss. 20-33.
- Ladegård, G., & Vabo, S. (2010). Ledelse og styring: teoretisk rammeverk. I G. Ladegård, & S. Vabo, *Ledelse og styring* (ss. 15-38). Bergen: Fagbokforlaget.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), ss. 287-300.

- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2. utg.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Mintzberg, H., & Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), ss. 257-272.
- Modig, N., & Åhlström, P. (2014). *Dette er Lean. Løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica Publishing.
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary Good or Unnecessary Evil? *European Management Journal*, 17(5), ss. 481-491.
- Netland, T. H., Schloetzer, J. D., & Ferdows, K. (2015). Implementing corporate lean programs: The effect of management control practices. *Journal of Operations Management*, 36, ss. 90-102.
- Nicholas, J. (2014). Hoshin Kanri and critical succes factors in quality management and lean production. *Total Quality Management and Business Excellence*, ss. 1-15.
- Nilsen, E. A. (2007). Oversettelsens mikroprosesser om å forstå møte mellom en global ide og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging. (*Doktor Rerum Politicarum thesis*). Universitetet i Tromsø.
- Nilsen, E., & Michalsen, A. (2015). Strategi til besvær i balansert målstyring. En longitudinell studie. *Økonomistyring & informatik*, 31 (2), ss. 163-201.
- Parry, G. C., & Turner, C. E. (2006). Application of lean visual process management tools. *Production Planning & Control*, 17(1), ss. 77-86.
- Pedersen, H., & Hansen, G. H. (2011). *Effektive stabsprosesser*. Prosjektmandat, sist endret 31.03.2011.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), ss. 61-78.
- Randa, S. (2015). *Erfaringsnotat om lean i SNN 2012-2015*. Internt notat, 10.2.2015.
- Ryen, A. (2006). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori ti feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.

Saunders, M. , Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

SNN. (2014). *Plan 2014 - Strategier, mål og tiltak. Presentasjon for gjennomgang i regionene*. Lysarkpresentasjon. 2014, januar.

SNN. (2015). *Målstyring SNN*. Lysarkpresentasjon.

SNN. (2016a). *Finansiell informasjon*. Hentet 20.03.2016 fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/investor/finansiell-info/rating.html>

SNN. (2016b). *Visjon og forretningside*. Hentet 10.01.2016 fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken/visjon-og-forretningside.html>

SNN. (2016c). *Årsrapport 2015*. Hentet fra https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/investor/rapporter/2015/arsrapport/aarsrapport_Norsk_LOW.pdf

Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 39(7), ss. 551-556.

Sørhaug, T. (2010). Ledersakp: Mellom ledelse og styring. I G. Ladegård, & S. I. Vabo, *Ledelse og styring* (ss. 71-85). Bergen: Fagbokforlaget .

Tennant, C., & Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: A Tool for Strategic Policy Deployment. *Knowledge and process Management*, 8(4), ss. 262-269.

Vorne Industries Inc. (2016). *Lean production: lean made easy by Vorne*. Hentet 20.02.2016 fra: <http://www.leanproduction.com/hoshin-kanri.html>

Wig, B. B. (2014). *Lean: Ledelse for lærende organisasjoner* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Witcher, B., & Chau, V. (2007). Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*, 45(3), ss. 518-538.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

Womack, J., Jones, D.T., & Roos, D. (1990/2007). *The machine that changed the world. How Lean Production Revolutionized the Global Car Wars*. Simon and Schuster.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (4. utg.). Thousand Oaks, Calif : SAGE Publications, Inc.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York : Guilford Press .

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

VEDLEGG

Vedlegg 1. Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Ny målstyringsmodell i SpareBank 1 Nord-Norge»

Bakgrunn og formål

Dette er en masteroppgave i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Tromsø. Oppgavens problemstilling er: «*Hvordan forstår banken prestasjonsoppfølging i team, som en del av en helhetlig målstyring i lean, for å knytte operativ drift til forretningsstrategi?*» med formål å beskrive bankens forståelse og tolkning av vedtatt målstyringsmodell.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Den type studie krever aktiv deltakelse i form av intervju og observasjon. Jeg planlegger å gjennomføre intervjuer med syv-åtte personer individuelt, som kan vares i en og en halvtime, og to-fire observasjoner av teammøter i cirka 15-30 minutter. Data planlegger jeg registrere ved hjelp av notater og lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Tilgang til personopplysninger, som lagres på studenten sin personlige bærbar datamaskin og telefon, vil ha student og veileder.

Deltakerne vil ikke kunne godkjennes i publikasjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1/6/2016. Alle personopplysningene vil anonymiseres like før den datoen.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Anna Starostina, student, og Anita Michalsen, veileder i prosjektet.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2. Intervjuguide

Innledning:

1. Hvilken stilling har du i banken?
2. Hvor lenge jobber du i banken og i den stillingen?

Kunnskapsoversettelse (rasjonelt og nyinstitusjonelt paradigmer) og stivhengighet:

3. Hvorfra har kunnskapen om lean kommet? Hvilket ord bruker banken for å betegne begrepet?
4. Hvorfor har banken valgt lean (hoshin kanri) og ikke noen annet fra tilgjengelige «oppskrifter»? Ble det gjort grundig analyse over alternativer?
5. Er det hele lean-filosofien banken vil ta i bruk eller kun deler av konseptet?
6. Kan du gjøre rede for om det virkelig var et behov for nytt styringssystem etter forenkling av BM? Hvilke problemer/utfordringer mener du lean kan løse?
7. Hvem var «ambassadør» for det nye konseptet i banken?
8. Hvem er ansvarlig for implementering? Kunnskap til dette? Implementeringsplan? Fristen?
9. Bruker man lignende konsept/styringsmodell i alliansen/ gruppen/ andre banker?
10. Hvilke effekter forventer banken fra det nye styringssystemet? Interne/eksterne?

Lean og BM:

11. Kan du beskrive din rolle knyttet til implementering av lean som konsept? Hvordan samarbeider du med teamene/ teamledere? Hvem rapporterer du til? Hvordan måles fremgang i implementering?
12. Kan du beskrive forskjell mellom det nye styringssystemet og det gamle? Fordeler/ulemper?
13. Kan du beskrive hovedelementene i styringsmodellen? Hvilke avdelinger er involverte/planlegges å bli involvert i modellen?
14. Hvordan kommuniseres strategi ut til de ansatte på det operative nivået? Hvordan får man feedback fra de som jobber i linja?

Prestasjonsoppfølging i team:

15. Hvilket formål står bak ideen om å måle og følge opp prestasjoner i team, istedenfor individuelt måling? Incentiver?
16. Er det noe nytt for det operative nivået å jobbe i team?
17. Hvordan forstår banken begrepet kontinuerlig forbedring? Formål?
18. Hvilke prinsipper holder teamet seg til i utvelgelse av KPI'er? Kvalitet i utarbeidelse av de KPI-ene? Hvordan måles fremgang?

Andre spørsmål:

19. Hvordan følger banken utsagnet om forenkling, tydelighet og involvering? Hva innebærer dette i praksis? Det ble sagt i 2014, er det fortsatt aktuelt?
20. Er det andre ting som du ønsker å trekke frem knyttet til dette temaet?