



Beyond Budgeting og ledelsesfokus i Coloplast

Hvilken sammenheng har styringsmodellen
Beyond Budgeting og ledelse?

Av: Kathrine Slåtto Olsen og Vibeke Solum

Veileder: Daniel Johanson

Masteroppgave i Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen er et resultat av det avsluttende selvstendige arbeidet på masterstudiet ved Norges Handelshøyskole. Oppgavens omfang er 30 studiepoeng og er skrevet innenfor spesialisering i Økonomisk styring. Arbeidet har vært både omfattende og lærerikt, og vi har hatt et godt samarbeid som har gjort prosessen engasjerende.

Oppgaven er skrevet i samarbeid med forskningsprosjektet FOCUS som er et samarbeid mellom forskningsmiljøet på NHH og næringslivet. Formålet er å studere hvordan nye organisatoriske løsninger kan bidra til konkurransefortrinn. FOCUS har i denne oppgaven bidratt med arenaer for kunnskapsdeling, i tillegg til økonomisk støtte. Vi vil derfor rette en takk til hele FOCUS-teamet ved NHH for deres støtte og faglige innspill.

Denne utredningen omhandler hvordan Beyond Budgeting har sammenheng med ledelsesfokus, og tar utgangspunkt i caseselskapet Coloplast. I den forbindelse vil vi takke alle ledere og ansatte i Coloplast som har tatt seg tid til å dele deres erfaringer. I tillegg vil vi rette en spesiell takk til våre kontaktpersoner Mira Gvozdenovic og Terje Andreas Lie, som har gjort det mulig for oss å gjennomføre studien i en interessant virksomhet.

Vi ønsker til slutt å rette en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Daniel Johanson ved Norges Handelshøyskole, for et godt samarbeid. Han har hele tiden vært tilgjengelig for spørsmål og bidratt med konstruktive og gode tilbakemeldinger.

Norges Handelshøyskole
Bergen, 17. juni 2015

Kathrine Slåtto Olsen

Vibeke Solum

Sammendrag

Formålet med denne utredningen har vært å forstå sammenhengen mellom styringsmodellen Beyond Budgeting og ledelse. Beyond Budgeting-filosofien argumenterer for at budsjettet er uegnet som styringsverktøy. For å være mer tilpasningsdyktig i en dynamisk verden, foreslås 12 prinsipper som skal gjøre virksomheten mer fleksibel. Store deler av tidligere forskning ser på implikasjoner ved styringsverktøyene, og få knytter Beyond Budgeting opp mot ledelse. Det er her blitt gjennomført en kvalitativ studie med Coloplast som studieobjekt. Coloplast har både implementert en styringsmodell basert på Beyond Budgeting-prinsippene, i tillegg til å ha tydelig fokus på ledelse. Studiet undersøker hvordan styringsmodellen og ledelsesfokuset henger sammen, og hvordan de over tid har utviklet seg og påvirket avdelingslederne.

Funnene viser at ledelse i stor grad har betydning for styringsmodellen i Coloplast. Det er klare sammenhenger for hvordan ledelsesprinsippene samsvarer med styringsmodellen og de økonomiske verktøyene. De enkelte avdelingslederne har adoptert flere av ledelsesprinsippene og ledelsesfokuset kan derfor sies å påvirke styringsmodellen. På den andre siden kan man ikke påstå at Coloplast ønsker en spesiell ledelsesstil for sine avdelingsledere. Bruken av de økonomiske verktøyene varierer, men man ser en tendens til at den økonomiske oppfølgingen fordrer en mer direkte ledelsesstil enn tidligere.

Studiet konkluderer med at ledelsesfokuset er viktig i Coloplast og diskuterer om økt ledelse kan ha sammenheng med Beyond Budgeting som styringsmodell. Når man ikke lenger bruker budsjett, må man nødvendigvis opprettholde kontroll gjennom andre systemer. Det stilles spørsmål ved om ledelsesfokuset kan erstatte noe av kontrollbehovet budsjettet tilførte.

Innholdsfortegnelse

Forord
Sammendrag
Innholdsfortegnelse

DEL I: INTRODUKSJON	1
1. Bakgrunn for oppgaven.....	2
1.1 Problemformulering.....	4
1.2 Coloplast.....	5
1.3 Utredningens oppbygging og struktur	6
DEL II: TEORETISKE BEGREPER OG GRUNNLAG FOR ANALYSE.....	7
2. Styringssystemets utvikling.....	8
2.1 Det tradisjonelle styringssystemet.....	8
2.2 Kritikk av det tradisjonelle styringssystemet.....	10
2.3 Beyond Budgeting	11
3. Teoretisk grunnlag for analyse	14
3.1 Styringssystemets utforming	14
3.1.1 Kulturell styring.....	16
3.1.2 Administrativ styring	16
3.1.3 Økonomisk styring.....	16
3.2 Ledelse.....	18
3.2.1 Direkte ledelse	19
3.2.2 Myndiggjørende ledelse.....	20
3.3 Sammenhengen mellom ledelsesstil og styringssystemet	22
3.3.1 Styringssystem i et ledelsesperspektiv	22
3.3.2 Ledelse og bruk av planlegging	23
3.3.3 Ledelse og kybernetiske kontrollsystemer.....	23
3.3.4 Ledelse og belønningsordninger	24
3.5 Modell for analyse.....	24

DEL III: METODISK TILNÆRMING 27

4. Metode	28
4.1 Forskningsdesign	28
4.1.1 Forskningstilnærming	29
4.1.2 Tilnærming til data	30
4.1.3 Enkelt casedesign med Coloplast som forskningsobjekt	30
4.2 Innsamling av data	31
4.2.1 Intervju	32
4.2.2 Utvalg	32
4.2.3 Intervjuguide	34
4.3 Analyse av data	36
4.4 Etikk	37
4.5 Evaluering av forskningsdesign	37

DEL IV: EMPIRI OG ANALYSE 41

5. Redegjørelse av Coloplast Business Modell	42
5.1 Organisasjonskultur	42
5.2 Administrativ styring	44
5.3 Planlegging	46
5.4 Kybernetisk kontroll	47
5.5 Belønning	51
5.6 Styringspakken i helhet	53
5.6.1 Komplementære elementer i styringssystemet	54
5.6.2 Ukoordinerte elementer i styringssystemet	55
6. Analyse for utredningens formål	57
6.1 Utvikling av styringssystemet og ledelsesfokuset i Coloplast	57
6.1.1 Styringsverktøy under utvikling	57
6.1.2 Fokus på ledelse gjennom Leading to Win	60
6.1.3 Endring av mindset	63
6.1.4 People Cycle	64
6.1.5 Oppsummering av utviklingen i styringssystemet	65
6.2 Ledelsesstilen i samsvar med de økonomiske styringsverktøyene	65
6.2.1 Planlegging	65
6.2.2 Kybernetisk kontroll	71
6.2.3 Belønning	77
6.2.4 Oppsummering	79

DEL V: DISKUSJON OG KONKLUSJON	83
7. Diskusjon.....	84
7.1 Sammenhengen mellom økonomiske verktøy og ledelse.....	84
7.2 Leading to Win	86
7.3 Mer kontroll med Beyond Budgeting?	88
7.4 Hva er Beyond Budgeting?.....	89
8. Konkluderende betraktninger	92
8.1 Konklusjon.....	92
8.2 Refleksjoner rundt videre forskning	94
Referanseliste.....	96
Vedlegg 1: Intervjuguide	100
Vedlegg 2: Intervjuguide supplerende intervjuer	102
Vedlegg 3: Oversikt over koding.....	103

Tabell- og figurliste

Tabell 1: Oversikt over informantene	34
Tabell 2: Oversikt over styringsverktøy og implikasjoner for ledelse.....	81
Figur 1: Fasene i styringssystemet.....	9
Figur 2: Beyond Budgeting-prinsippene.....	13
Figur 3: Styringspakken.....	15
Figur 4: Modell for analyse.....	24
Figur 5: Ledelsesprinsippene i Coloplast.....	43
Figur 6: Organisasjonskart for Coloplast.....	45
Figur 7: Eksempler på ambisjoner i Coloplast.....	46
Figur 8: Rullerende prognoser i Coloplast.....	48
Figur 9: Coloplast People Cycle	51
Figur10: Styringspakken i Coloplast	53
Figur 11: Coloplast sin Business Modell	57
Figur 12: Tidslinje.....	65

DEL I: INTRODUKSJON

1. Bakgrunn for oppgaven

De siste tiårene har man sett teknologiske skift og dereguleringer i kapitalmarkedene som har ført til mer globale og konkurranseintensive markeder. Dette har medført et stort press på toppledelsen for stadig å levere bedre resultater og skape verdier for sine aksjonærer (Lazonick og O'Sullivan, 2000). Det danske medisin- og helseartikkelselskapet Coloplast har opplevd denne utviklingen. Fra de ble etablert i 1954 og de første 50 årene kan selskapet vise til en god økonomisk utvikling, før de på 2000-tallet begynte å oppleve nedgang (Hansen, 2008). Selskapet klarte ikke å omstille seg de endringene som markedet krevde. Finanskrisen i 2008 ble et vendepunkt og de innså at radikale endringer måtte iverksettes. Svaret ble styringsmodellen Beyond Budgeting.

Styringsfilosofien Beyond Budgeting ble introdusert av Hope og Fraser på 90-tallet, som et svar på utfordringer i det tradisjonelle styringssystemet (Hope og Fraser, 2003). Kritikken er spesielt rettet mot bruk av budsjettet. Raske teknologiske endringer, større grad av globalisering samt økt konkurranse, gjør budsjettet uegnet som styringsverktøy. Mange av ulempene med budsjettet kan oppsummeres med at planleggingshorisonten stadig blir kortere og verden blir mindre predikerbar (Otley, 2008, s.232). I tillegg fører budsjettet med seg sentralisert beslutningsmakt, samt kostnadsfokus fremfor fokus på verdiskapning (Hansen, Otley og Van der Stede, 2003).

Beyond Budgeting som styringsmodell går i korte trekk ut på å kutte budsjettet og erstatte dette med andre, mer fleksible kontrollverktøy som rullerende prognoser og benchmarking. Samtidig handler Beyond Budgeting i stor grad om måten selskapet ledes på (Bogsnes, 2009). Institusjonen Beyond Budgeting Round Table (BBRT) ble opprettet av Hope, Fraser og Bunce for å øke forståelsen og interessen rundt temaet. Disse har utarbeidet 12 prinsipper som skal fungere som gode retningslinjer for et styringssystem uten budsjetter. De første seks prinsippene beskriver en ledelsesstil som gjør virksomheten fleksibel i forhold til responstid på eksterne endringer. De siste seks prinsippene skal gi mer tilpasningsdyktige prosesser for å kunne reagere på endringer i et konkurranseutsatt marked, og dermed bedre tilpasse seg kundenes behov (bbrt.org, 2015).

Det er tydelig at det følger en del endringer ved å gå bort fra budsjettet. Budsjettet har tradisjonelt blitt sett på som et viktig kontrollverktøy, og uten budsjetter bør man studere styringssystemet i en videre kontekst, avhengig av hvordan andre kontrollmekanismer fungerer (Flamholtz, 1983; Henttu-Aho og Järvinen, 2013). Slik Beyond Budgeting blir presentert i den normative teorien er også ledelse en betydelig del av denne styringsmodellen. Lederne må kunne anvende de fleksible verktøyene på en hensiktsmessig måte slik at de gir både den kontrollen og dynamikken som er tiltenkt.

Ideene bak Beyond Budgeting stammer fra næringslivet, mens de senere årene har også akademia engasjert seg. Forskningen som har vært gjennomført har i stor grad basert seg på utfordringer ved bruk av budsjett (Hansen, Otley og Van der Stede, 2003; Libby og Lindsay, 2007) og implikasjoner ved implementering av Beyond Budgeting (Østergren og Stensaker, 2011; Bjørnenak, 2013; Kaarbøe, Stensaker og Malmi, 2013). Forskningen er i stor grad rettet mot de økonomiske styringsverktøyene og lite mot ledelse, med unntak av blant annet studiet til Bourmistrov og Kaarbøe (2013). De finner at Beyond Budgeting fordrer en endring av tankesettet til lederne og controllerne. På bakgrunn av de nye styringsverktøyene har lederne i ulike situasjoner endret måten de innhenter og bruker informasjon i beslutninger. Beyond Budgeting virker derfor å handle om mer enn å introdusere nye styringsverktøy, men også en endring av ledernes atferd og tankesett i måten de kommuniserer blant annet resultater, prestasjoner, interne og eksterne forhold (Bourmistrov og Kaarbøe, 2013, s. 209).

Coloplast innførte prinsippene for Beyond Budgeting i 2009 og har siden forsøkt å styre etter mer dynamiske prinsipper (Olesen, 2010). I tillegg har selskapet økende fokus på ledelse og på hvordan de sammen kan jobbe mot selskapets målsetninger. Ledelsesfokuset reflekteres i programmet Leading to Win som består av fire prinsipper for ledelse som samtlige ledere også er kurset i. Etter innføringen av Beyond Budgeting og senere Leading to Win, har selskapet opplevd store forbedringer som gjenspeiles med en markant oppgang på den Nordiske Børs (NASDAQ OMX Nordic). I tillegg ble CEO Lars Rasmussen kåret til en av verdens beste ledere av Harvard Business Review i 2014 på bakgrunn av den gode finansielle utviklingen han har skapt i selskapet (Harvard Business Review Staff, 2014).

Utredningen vil studere hvorvidt fokus på ledelse er viktig for at en styringsmodell som Beyond Budgeting fungerer i praksis.

1.1 Problemformulering

Basert på innledende betraktninger er formålet med utredningen å undersøke:

Hvilken sammenheng er det mellom styringsmodellen Beyond Budgeting og ledelse?

Studien vil ta utgangspunkt i undersøkelser gjort med Coloplast som studieobjekt. For å besvare formålet deles det inn i to problemstillinger. Først studeres den helhetlige styringsmodellen til Coloplast slik den fungerer i dag. Hvilke verktøy brukes i eksempelvis kontroll og oppfølging av ansatte, og hvordan er disse verktøyene ment å fungere på et overordnet styringsnivå. For å øke forståelsen av sammenhengen mellom styringsmodellen og ledelse vil vi studere ledelsesfokuset. Har man på et overordnet styringsnivå vært mer eller mindre bevisst på lederens rolle etter at virksomheten gikk over til Beyond Budgeting. Med dette som utgangspunkt har vi definert den første problemstillingen:

Ved utvikling til en styringsmodell basert på Beyond Budgeting, i hvilken grad fordrer dette endret ledelsesfokus?

Den første problemstillingen vil gi en forståelse av ledelsesfokuset i styringsmodellen med et helhetlig perspektiv. Videre avgrenses utredningen til følgende deler av styringssystemet: cybernetisk kontroll, planlegging og belønningsordninger. Dette er begrunnet med at et helhetlig styringssystemet er komplekst, og tatt i betraktning tidsrammen for denne utredningen vil det derfor være hensiktsmessig å gjøre denne begrensningen. Samtidig vet vi at budsjettet gjerne erstattes av andre økonomiske verktøy, og det vil derfor være interessant å avgrense oss til disse. Vi ønsker å gå nærmere inn på hvordan de økonomiske verktøyene i ulike situasjoner kan påvirke avdelingslederne og deres ledelsesstil. Med dette som utgangspunkt har vi definert den andre problemstillingen:

I hvilke situasjoner opplever avdelingslederne at det økonomiske styringssystemet påvirker ledelsesstilen deres?

Dette bidraget kan være et grunnlag til videre forskning både nasjonalt og internasjonalt, men også bidra med kunnskap til virksomheter som står ovenfor utfordringer med styringssystemet.

1.2 Coloplast

Coloplast Danmark A/S ble stiftet i 1957 og er i dag et verdensomspennende konsern. Det hele startet som en familiebedrift, og en del av eierskapet er fremdeles innen familien. Samtidig omsettes B-aksjer på den danske børsen. Coloplast er representert i 42 land og har i dag over 9000 ansatte. Deres visjon er å skape en bedre hverdag for mennesker med personlige medisinske behov. Dette gjør de gjennom å forske frem, produsere og selge løsninger for stomi, inkontinens og sårbehandling, fortrinnsvis med salg til sykehus og helseinstitusjoner.

Brukerne står sterkt hos Coloplast, og det er sentralt at de skal føle seg komfortable med både bruk og design av produktene. Fokuset på blant annet design gjenspeiles ved at dem har vunnet flere prestisjefulle priser for sitt arbeid med å gjøre sine produkter så moderne og praktisk som mulig. De vant blant annet i mars 2015 både Red Dot Award og iF Design Award for beste design på to av produktene sine. Produktet SpeediCath Compact Eve mottok også iF Gold Award.

Stomi og Kontinens er Coloplast sine sterkeste forretningsområder hvor Coloplast er global markedsleder med andeler på 35-40% innen begge produktområdene. Innen Urologi og Sårpleie er Coloplast mindre aktører, men fremdeles langt fremme når det gjelder avanserte og moderne produkter. Selskapet kan vise til en sterk utvikling i både inntekter og nøkkeltall, og de ligger stabilt på toppen av børsen i Danmark. I regnskapsåret 14/13 hadde de en resultatgrad (EBIT) på 25%, med en omsetningsvekst på 7% (Coloplast Årsrapport 2014/13).

Coloplast introduserte Beyond Budgeting i 2009 og har senere utviklet ledelsesprinsippene Leading to Win. Deres fokus på ledelse parallelt med at bedriften har vært inne i en omstilling når det kommer til styringssystem gjør dette til et interessant case å se nærmere på.

1.3 Utredningens oppbygging og struktur

Utredningen har fem hoveddeler. Del I inneholder innledning, presentasjon av problemformuleringer samt en beskrivelse av casebedriften Coloplast. Del II viser relevant litteratur på området. Her presenteres først styringssystemets utvikling før vi beskriver den teoretiske forankringen som skaper en ramme for studien. Del III presenterer de metodiske valgene som er gjort, og her gis et innblikk i fremgangsmåte for innhenting og analyse av data, samt en evaluering av studiens forskningsdesign. Del IV består av empiri og analyse, før vi i del V foretar en diskusjon rundt funnene som er gjort. Her vil også konklusjon på problemstillingene og forslag til videre forskning presenteres.

DEL II: TEORETISKE BEGREPER OG GRUNNLAG FOR ANALYSE

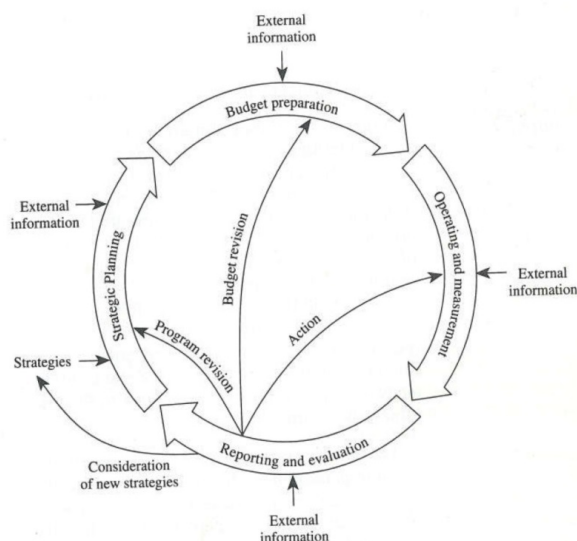
2. Styringssystemets utvikling

Formålet med utredningen er å undersøke hvilken sammenheng styringsmodellen Beyond Budgeting har med ledelse. Det vil først bli presentert hvordan litteraturen beskriver et tradisjonelt system basert på finansiell oppfølging, i kontrast til en mer strategisk og fleksibel styringsfilosofi. Til slutt presenteres den normative teorien om Beyond Budgeting og ideene bak en slik styringsmodell.

2.1 Det tradisjonelle styringssystemet

Velfungerende styringssystemer er viktig for god ledelse. I følge Otley (1999) skal styringssystemet gi relevant informasjon til ledelsen og hjelpe organisasjonen med å utvikle og opprettholde verdiskapende aktiviteter (s. 364). Styringssystemet er derfor et grunnleggende verktøy når ledelsen tar beslutninger og utarbeider målsetninger. I den engelske litteraturen omtales styringssystemer som *management control systems*.

En av de tidligste definisjonene av styringssystemet ble introdusert av Anthony (1965): «*Management control is the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives*» (Anthony, 1965, s. 17). Anthony sitt opprinnelige rammeverk fra 1965 beskriver det ideelle styringssystemet som aktiviteter ut i fra ulike hovedprosesser. Disse prosessene kan ses på som en serie av optimaliseringsproblemer som løses sekvensielt (Birnberg, 1998). Ledelsen legger en strategi og setter mål for hva virksomheten ønsker å oppnå. Deretter allokeres ressurser i forhold til planene, og følges opp ved kontrollaktiviteter (Anthony, 1965). En fremstilling av det tradisjonelle styringssystemet er gitt av Anthony og Young (2003) som vist i figur 1. Her ser man styringssystemet som en styringssirkel med tett kobling mellom prosessene.



Figur 1: Fasene i styringssystemet (Anthony and Young, 2003, s.19)

Anthony og Young (2003) mener et godt utarbeidet styringssystem vil variere mellom ulike virksomheter og deres behov, mens noen trekk er generelle: systemet er basert på en gjentatt prosess som skaper en årlig rytme. Et godt system må i tillegg være helhetlig og integrere alle aspekter av virksomhetens drift. Regnskapet vil spille en sentral rolle og være hovedkilde til informasjon. Dette betyr ikke at regnskapet blir den eneste informasjonskilden, men at den finansielle informasjonen blir viktig som en ramme rundt styringssystemet. Til slutt vil et godt styringssystem være utformet slik at det motiverer lederne til å handle etter både egne og virksomhetens beste interesse. Ved slik målkonvergens vil målene som settes for ledernes prestasjoner også være i overensstemmelse med virksomheten som helhet (Anthony og Young, 2003).

Oppsummert kan styringssystemet sies å være en prosess for å nå fastsatte mål. I tillegg er det et middel for informasjon om utviklingen av virksomheten. Flere steder i litteraturen finner vi at styringssystemet kan ses på som to hovedprosesser: et informasjonssystem for ledelsen i effektiv styring, og på den andre siden et insentivsystem for å motivere ansatte til å bidra til å nå målene ledelsen setter (Simons, 1995; Becker og Messner, 2013; Malmi og Brown, 2008; Zimmerman, 2011). Styringssystemene kan videre utformes på mange ulike måter og avhenger av virksomhetens drift. Vi har likevel en forståelse om at det tradisjonelle synet på styringssystemet i stor grad baserer seg på finansiell informasjon.

2.2 Kritikk av det tradisjonelle styringssystemet

Rammeverket til Anthony som beskrevet ovenfor er blitt kritisert. Birnberg (1998) mener Anthonys rammeverk bygger på antagelsen om at virksomheter opererer i stabile bransjer, og at dette gjør rammeverket lite tilpasningsdyktig i en mer dynamisk verden. I følge Otley (1999) var hensikten med rammeverket til Anthony først og fremst å utvide synet på informasjon i styringssystemet, men at dette har mislykkes. Rammeverket virker å fokusere på regnskapstall, og dermed blir andre mer operasjonelle informasjonssystemer oversett fordi disse er såpass individuelle i virksomhetene at de vanskelig lar seg generalisere (Otley, 1999).

Hansen, Otley og Van der Stede (2003) beskriver budsjettet som noe de fleste virksomheter har til felles, og dette har derfor blitt det fundamentale verktøyet i det tradisjonelle styringssystemet. De viser til at selv om bruken av budsjettet er utbredt, er det likevel langt fra perfekt som styringsverktøy. Budsjettet i seg selv kan føre til uheldig adferd innad i virksomheten, eksempelvis overforbruk ved slutten av perioden eller opportunistisk spill (Bjørnenak, 2010; Libby og Lindsay, 2007). Dette er naturlig nok ikke til det beste for verdiskapningen i virksomheten. Det er i tillegg argumentert for at styring med budsjetter kan hindre rask respons ved endring (Otley, 2008). Mye av årsaken kan være at budsjettet som styringsverktøy i stor grad har et internt fokus. Når man utelater å ta hensyn til endringer i eksterne faktorer, utelater man samtidig å ta hensyn til de endringer som må gjøres internt. Dette vil påvirke hvilket utbytte man har av styringsverktøyet (Hope og Fraser, 2003). Bogsnes (2009) beskriver at det ikke er budsjettet i seg selv som er skadelig, men tankemønsteret det representerer. Ved bruk av budsjett vil man ikke kunne tilpasse seg de endringer som oppstår underveis, dette på bekostning av resultat.

Budsjettet er også kritisert for å være tidkrevende. Tradisjonelt sett bruker ledere flere måneder på budsjetteringsprosessen, en prosess som ofte har et usikkert utfall (Hope og Fraser, 2003). Informasjonen i budsjettet kan bli utdatert i løpet av få måneders bruk. Samtidig har forskning vist at fokuset til den ansatte ligger i kostnadsreduksjon i stedet for verdiskapning ved å legge for stor vekt på budsjettet i sin hverdag (Libby og Lindsay, 2007; Neely, Bourne og Adams, 2003; Bergstrand, 2009). På denne måten kan man stå ovenfor at i stedet for å skape, så ødelegges verdier (Hansen, Otley og Van der Stede, 2003).

Det finnes, som nevnt ovenfor mange kritiske synspunkter til hvordan man tradisjonelt sett har benyttet seg av styringssystemet. Bjørnenak og Kaarbøe (2013) introduserer begrepet dynamiske styringssystemer, og fokuserer på styringssystemets dynamikk i forhold til endringer i omgivelsene. Bjørnenak og Kaarbøe (2013) argumenterer for det første for at virksomheten bør være dynamisk i forhold til *bruken* av styringsinformasjon. Virksomheten bør være mer proaktive i rapporteringen og produsere styringsinformasjon rettet mot de aktuelle avdelingslederne. For det andre argumenterer Bjørnenak og Kaarbøe (2013) for dynamikk i utformingen og *designet* av styringsverktøyene i virksomheten. Med dette forstås bruk av ulike verktøy for ulike hensyn. Beyond Budgeting kan tenkes å ligge innenfor det Bjørnenak og Kaarbøe (2013) karakteriserer som et dynamisk styringssystem. Vi vil under beskrive i detalj hva Beyond Budgeting-filosofien består av.

2.3 Beyond Budgeting

Ideen om Beyond Budgeting startet allerede på 1970-tallet da en av pionerene på området, Jan Wallander, tok over som administrerende direktør i den Svenska Handelsbanken. Etter hans overtakelse valgte Handelsbanken å gå bort fra budsjettene (Bogsnes, 2009; Wallander, 1994). Selv om Jan Wallander og den Svenska Handelsbanken var en suksesshistorie var det ikke før på 1990-tallet at ideen ble videreutviklet (Hope and Fraser, 2003). Hope, Fraser og Bunce etablerte i 1998 Beyond Budgeting Round Table (heretter BBRT), en organisasjon som skal være en inspirasjon for bedrifter til å fjerne budsjettet (bbrt.org, 2015). Både Wallander, Hope, Fraser og Bunce har alle bakgrunn i næringslivet. Beyond Budgeting var dermed både en idé og et ønske fra næringslivet, og karakteriseres som en normativ teori.

Beyond Budgeting er beskrevet på ulike måter, men er en integrert styringsmodell, og ikke et verktøy eller en teknikk for et spesifikt problem (Bogsnes, 2009). Man avskaffer budsjettet og erstatter dette med andre verktøy. Da budsjettet er beskrevet å relatere seg til både planlegging, kontroll og oppfølging er det viktig at de nye verktøyene dekker disse områdene (Sivabalan m. fl., 2009). De nye verktøyene skal sikre en mer dynamisk ledelse enn hva budsjettet representerte. Ved bruk av Beyond Budgeting tar man ikke nødvendigvis i bruk bare ett enkelt verktøy, men gjerne flere i kombinasjon med hverandre for å oppnå en dynamisk interaksjon mellom eksterne endringer og interne tilpasninger. Dette kan eksempelvis være benchmarking, balansert målstyring, aktivitetsbasert ledelse (ABM), rullerende prognoser, Key Performance Indicator (KPI), target costing for å nevne noen

(Hope og Fraser, 2003). Med eksempelvis bruk av rullerende prognoser får man fordeler som kontinuerlig planlegging, lettere oppdateringer, mindre detaljer og fremtidsfokus (Hansen, 2011; Østergren og Stensaker, 2011).

Som nevnt er en del av filosofien til Beyond Budgeting å avskaffe budsjettet, men dette er bare en del av den overordnede filosofien som frontes. For å sammenligne det tradisjonelle synet på styring mot den nye filosofien, kan man ta utgangspunkt i forskjellen mellom den absolutte og relative prestasjonskontrakt for de ansatte (Hope og Fraser, 2003). Her ser man på hvordan styring av de ansatte med det tradisjonelle systemet skiller seg fra den mer dynamiske styringen under Beyond Budgeting. Dersom man har implementert Beyond Budgeting og benytter en relativ prestasjonskontrakt ønsker man å ha større grad av desentralisering, da dette vil være med å bygge opp under en positiv prestasjonskultur i virksomheten. Styringen skal være basert på selvregulering og tillit til alle ledd i virksomheten. Tanken bak dette er at ledere ikke skal sette bestemte mål til de ansatte, men ha mer tillit til at de kan bruke deres kunnskap og dømmekraft til å tilpasse seg endringer når de kommer. Uten denne tilliten vil man kunne få resultater som er under potensialet. Dette fordi faktorer som var grunnlaget for budsjettet kan ha endret seg fra tidspunktet man fastsatte budsjettet til selve utførelsen. Det tradisjonelle synet og den absolutte prestasjonskontrakt er derimot basert på sentralisert kontroll og klare målsetninger til de ansatte (Hope og Fraser, 2003).

BBRT mener at budsjettet er en del av et større systematisk problem, og det kreves derfor ikke bare endringer i prosessene i virksomheten, men også i måten å lede (Bogsnes, 2009). Studien til Burmistrov og Kaarbøe (2013) finner at virksomheter som har implementert Beyond Budgeting står ovenfor nye situasjoner i informasjonsinnhenting og beslutningstaking. For fullt ut å utnytte potensialet med Beyond Budgeting kreves det derfor en endring i tankesettet til lederne og controllerene (Bourmistrov og Kaarbøe, 2013, s. 209). Som en hjelp til å endre styringssystemet har BBRT sammenfattet de viktigste elementene som bør inngå i en Beyond Budgeting-modell i 12 prinsipper (bbbt.org, 2015).

Change in leadership	Change in processes
Governance and transparency	Goals and rewards
1. Values: Bind people to a common cause; not a central plan	7. Goals: Set ambitious medium-term goals, not short-term fixed targets
2. Governance: Govern through shared values and sound judgement; not detailed rules and regulations	8. Rewards: Base rewards on relative performance; not on meeting fixed targets
3. Transparency: Make information open and transparent; don't restrict and control it	Planning and controls
Accountable teams	9. Planning: Make planning a continuous and inclusive process; not a top-down annual event
4. Teams: Organize around a seamless network of accountable teams; not centralized functions	10. Coordination: Coordinate interactions dynamically; not through annual budgets
5. Trust: Trust teams to regulate their performance; don't micro-manage them	11. Resources: Make resources available just-in-time; not just-in-case
6. Accountability: Base accountability on holistic criteria and peer reviews; not on hierarchical relationships	12. Controls: Base controls on fast, frequent feedback; not budget variances

Figur 2: *Beyond Budgeting-prinsippene* (bbrrt.org, 2015)

De seks første prinsippene er ledelsesprinsipper, mens de seks siste er prosessprinsipper. Ledelsesprinsippene handler i stor grad om desentralisering, og å gi de ansatte større makt til hvordan de vil løse oppgavene (gi relativ prestasjonskontrakt). På denne måten vil de føle et større ansvar, og dermed prestere bedre. Prosessprinsippene går ut på hvordan man skal bruke Beyond Budgeting-filosofien i sin virksomhet. De beskriver at man skal være dynamisk og at planleggingen ikke bør skje på fastsatte tidspunkt, men etter behov (Hope and Fraser, 2003).

BBRT argumenterer på sine hjemmesider at dette er en holistisk modell som bør sees i en helhet, og ikke et system hvor man kan plukke ut elementer som man føler passer seg (bbrrt.org, 2015). Samtidig presiserer de at de ulike prinsippene vil vektlegges ulikt hos hver enkelt virksomhet. Derfor finnes det ingen oppskrift man kan følge ved implementering av Beyond Budgeting-filosofien, men prinsippene kan brukes som en veiledning til å utforme styringspakken. Hope og Fraser (2003) argumenterer også for at ledelses- og prosessprinsippene bør sees i sammenheng med hverandre, og at alle er en viktig del for å få til en vellykket implementering av det nye styringssystemet.

3. Teoretisk grunnlag for analyse

Utredningen ønsker å undersøke om Beyond Budgeting har sammenheng med ledelse, ved blant annet å studere utviklingen av styringssystemet. I følge Chenhall (2003) er det forskjell å se på tilpasningene i et styringssystem og implementeringen av det. Dette studiet fokuserer på hvordan styringssystemet Beyond Budgeting har sammenheng med ledelse ved å se på tilpasningene som har skjedd etter selve beslutningen om å implementere Beyond Budgeting. For å studere disse tilpasningene og interaksjonene i styringssystemet har vi valgt å ta utgangspunkt i et rammeverk av Malmi og Brown (2008) som beskriver et helhetlig styringssystem. Det er blitt argumentert for at et styringssystem uten budsjetter bør studeres i en videre kontekst av andre kontrollmekanismer (Flamholtz, 1983; Henttu-Aho og Järvinen, 2013), og derfor passer dette rammeverket godt. For å undersøke ledelsesstilen brukes definisjonene av direkte- og myndiggjørende ledelse. Disse er ytterpunkter, men kan si noe om hvordan ledelsesstil kan variere.

Til slutt presenteres tidligere forskning på styringssystemet og ledelse i sammenheng. Dette vil kunne si noe om hvordan utviklingen av styringsverktøyene i Coloplast har påvirket ledelsesstil, i tillegg til hvordan ledelsesstil kan påvirke bruk av styringsverktøyene. Basert på dette uttrykkes en modell for analyse.

3.1 Styringssystemets utforming

Et styringssystem kan utformes på forskjellige måter, og ulike styringsverktøy brukes i forskjellige virksomheter og i ulike situasjoner. Både eksterne, interne og organisatoriske forhold kan påvirke utformingen av styringssystemet og føre til endringer og tilpasninger av verktøyene (Sulaiman, Ramli og Mitchell, 2008). Tilpasningene kan gjelde både små og store justeringer, utskiftninger av verktøy og modifikasjoner (Sulaiman og Mitchell, 2005). Slike endringer og tilpasninger i et styringssystem kan komme av enten strategiske beslutninger fra toppledelsen, eller utvikle seg gradvis fra allerede etablerte rammer (Nadler og Tushman, 1990). Det som blir viktig når man studerer styringsverktøyene er å se hvilke andre prosesser som eventuelt påvirkes. Enkeltstudier av elementer i styringssystemet bør ikke gjøres i isolasjon, da dette kan gi et feil bilde av situasjonen. Ved å trekke ut enkelte temaer eller

praksiser vil man altså kunne miste viktige korrelasjoner og trekke empiriske konklusjoner basert på misvisende antagelser (Chenhall, 2003).

Tanken om at styringssystemet bør sees på som en helhet ble etablert for over 30 år siden av Otley (1980). Tidligere forskning har studert spesifikke deler av styringssystemet i isolasjon, mens få studier omfatter systemet i helhet (Chenhall, 2003; Otley, 1980). Malmi og Brown (2008) har presentert et rammeverk som tar utgangspunkt i tre områder for kontroll: kulturell (cultural controls), økonomisk (cybernetic, reward and planning controls) administrativ (administrative control). Malmi og Brown (2008) argumenterer for at disse ulike kontrollene i styringssystemet må ses i sammenheng som en styringspakke. I tillegg argumenterer de for at organisasjonskulturen og administrative verktøy har fått lite fokus, men at også disse har betydelig innflytelse på hvordan styringssystemet fungerer.

Det er derfor viktig å se på samtlige elementene når man skal studere et styringssystem (Malmi og Brown, 2008). Styringssystemet omfatter mange elementer, noe som også kan gjøre rammeverket komplisert og omfattende å bruke. Styringspakken er ment som en hjelp til videre forskning på området, og ikke som en løsning på alle konseptuelle utfordringer (Malmi og Brown, 2008).

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 3: Styringspakken (Malmi og Brown, 2008, s. 291)

3.1.1 Kulturell styring

Den øverste delen i rammeverket går på kulturell styring. Kulturen er en viktig del av identiteten til en organisasjon da det skaper en ramme for de andre kategoriene. Malmi og Brown (2008) henviser til kulturell kontroll som definert av Flamholtz m. fl. (1985, s.158) «*the set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions*». De argumenterer for at kulturen i en virksomhet kan beskrives som et kontrollsystem når det blir brukt for å kontrollere oppførsel (Malmi og Brown, 2008). Den kulturelle styringen omhandler bruk av verdier og symboler, og at dette kan skape klanstyring.

3.1.2 Administrativ styring

Administrativ styring omhandler hvordan man kan påvirke de ansatte gjennom organisering av virksomheten og dets prosesser. Denne delen tar utgangspunkt i ledelsesprosesser, organisasjons – og styringsstruktur i tillegg til regler, rutiner og prosedyrer. Det handler i stor grad om hvordan oppgavene i virksomheten er spesifisert, og i hvilken grad dette påvirker resultatet. På denne måten blir organisasjonsdesign en viktig del av styringspakken (Malmi og Brown, 2008).

3.1.3 Økonomisk styring

Kategorien som omhandler økonomisk styring kan deles inn i kybernetisk kontroll, planlegging, samt belønning og kompensasjon. Vi vil under presentere de tre kategoriene i økonomisk styring nærmere, da disse er viktige faktorer i problemformuleringen.

Planlegging

Planlegging er en form for kontroll som skjer ex ante (Flamholtz m. fl., 1985 gjengitt av Malmi og Brown, 2008). Kontrollen oppstår ved at man ut fra fastsatte planer prøver å fokusere oppmerksomheten og innsatsen til de ansatte. Videre vil god planlegging muliggjøre koordinering mellom funksjonene og dermed sikre at alle avdelinger jobber i tråd med virksomhetens ønsker.

Malmi og Brown (2008) skiller mellom kortsiktig planlegging (handlingsplaner) og langsiktig planlegging (strategiske planer). Kortsiktig planlegging er taktiske planer for nærmeste fremtid, gjerne en 12 måneders periode eller mindre. Langsiktig planlegging er de strategiske planene for et lengre tidsperspektiv. Videre argumenterer Malmi og Brown (2008) for at planlegging er et eget verktøy som ikke uten videre må forveksles med finansielle målsetninger. Planlegging kan også omhandle operasjonelle aktiviteter, prosjekter eller andre initiativer som ikke nødvendigvis har sammenheng med det finansielle, men like godt er med på å fokusere oppmerksomheten og innsatsen til de ansatte (Malmi og Brown, 2008).

Kybernetisk kontroll

Kybernetisk kontroll kan sees på som et informasjonssystem eller kontrollsystem alt etter hvordan det brukes (Malmi og Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) gjengir Green og Welsh (1988) sin definisjon av kybernetisk styring som *«a process in which feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the systems comportment»* (gjengitt av Malmi og Brown, 2008, s. 292). Kybernetisk kontroll er ofte det viktigste aspektet i økonomistyringen i en virksomhet. Det omhandler bruken av kvantifiserbare virkemidler som budsjetter, finansiell- og ikke-finansiell måling, i tillegg til hybride systemer (Malmi og Brown, 2008).

Budsjettet har tradisjonelt fungert som et sentralt verktøy for å holde kontrollen på ressursallokering og måloppnåelse ut i fra den strategiske planen til bedriften (jf. modellen til Anthony innledningsvis). Finansiell kontroll kan være mål som avkastning eller EVA, som skal veilede virksomheten i riktig retning. Ikke-finansielle mål er eksempelvis kundetilfredshet eller tid til marked, og slike ikke-finansielle mål blir stadig viktigere for å kontrollere lønnsomhetsdriverne i virksomheten (Malmi og Brown, 2008). Hybride systemer er systemer som kombinerer både finansielle og ikke-finansielle kontroller, som eksempelvis balansert målstyring (BSC). Hovedpoenget med BCS er at måltallene er relative og gir mulighet til å sammenligne faktorer både eksternt og internt. Dette kan skje eksempelvis ved bruk av KPI'er og benchmarking.

Belønningsordning

Belønningsordningene gjelder alle insentiver som bidrar til å øke de ansattes prestasjoner der virksomheten retter fokus. Belønningsordningene bør derfor være utarbeidet slik at det skapes en kongruens mellom de ansatte og bedriftens mål. Studier viser at pengemessige belønninger øker innsatsen og prestasjonene til de ansatte (Bonner og Sprinkle, 2002). Belønningsordningene kan være individuelle for den ansatte, basert på teamets prestasjoner eller virksomheten som helhet.

Tradisjonelt vil belønningsordningene være tett knyttet opp mot finansielle mål, slik som avkastningskrav og budsjettavvik (kybernetiske kontroller) (Malmi og Brown, 2008). Virksomheter kan også knytte belønninger opp mot andre ikke-finansielle forhold slik som eksempelvis kundetilfredshet, eller tid for utvikling av nye produkter (Malmi og Brown, 2008). Bruk av KPI'er har også blitt et populært verktøy for belønning. KPI'ene som brukes er gjerne satt i sammenheng med den overordnede strategien til virksomheten, slik at fokuset til de ansatte er på riktig sted til riktig tid. Selv om belønningsordningene ofte er koblet til kybernetiske kontroller, bør man også være oppmerksom på at virksomheter kan gi belønningene av andre grunner (Malmi og Brown, 2008). Dette inkluderer eksempelvis kulturelle verdier. Det blir derfor viktig å forstå belønningsordningene ut i fra hensikt og deres kobling mot andre styringskontroller.

3.2 Ledelse

Ledelse er definert på mange ulike måter. Likevel finner man at sosial innflytelse og måloppnåelse er gjennomgående begreper for hva ledelse handler om (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det dreier seg altså om å bruke sosial innflytelse for å nå mål. Videre kan ledelse handle om både personlige egenskaper, trekk og/eller kunnskap om den konkrete situasjonen. Ledelsesteoriene har fokusert på ulike elementer, det finnes derfor mange ulike teorier for hvilken ledelsesstil som karakteriseres som godt lederskap.

Vi vil her benytte et situasjonsbestemt fokus på ledelse, som beskriver hvordan situasjonsbestemte faktorer kan påvirke ledelsesstilen (Yukl, 2010). Hersey og Blanchard sin situasjonsbestemte ledelsesteori foreslår ulik ledelsesstil ut i fra ansattes kjennskap til arbeidsoppgavene i stillingen (Yukl, 2010). Når den ansatte har lite kunnskap om oppgavene

må lederen være mer oppgaveorientert. Jo mer den ansatte kjenner til virksomheten kan lederen med fordel opptre mer relasjonsorientert, og konsultere mer enn å dirigere arbeidsoppgavene (Yukl, 2010). Dette er i samsvar med en nyere studie av Lorinkova, Pearsall og Sims (2013). Disse finner at direkte ledelse av team på kort sikt kan gi bedre resultater enn myndiggjørende ledelsesstil. Dette fordi man på kort sikt vil ha behov for å direkte definere arbeidsoppgaver. På lengre sikt vil man bli mer effektiv ved å la de ansatte lede seg selv og sine egne arbeidsoppgaver (Lorinkova, Pearsall og Sims, 2013). I en situasjon hvor ansatte har god kjennskap arbeidsoppgavene og modenhet i jobben, kan ledelse kunne erstattes av andre effekter. Yukl (2010) refererer til Kerr og Jermier sitt studie fra 1978, hvor de finner ulike substitutter for ledelse. Eksempelvis vil forhold som jobbdesign og belønningssystemer minske behovet for ledelse. I tillegg vil ansatte som er indre motiverte av verdier, behov og etikk, ikke ha behov for å bli oppmuntret av lederen sin til å gjøre et godt arbeid (Yukl, 2010).

I tillegg til en situasjonsbestemt forståelse av ledelse, har vi valgt å fokusere på ledelsesstilene direkte og myndiggjørende ledelse. Direkte ledelse er knyttet til din stillingsmakt og er toppstyrt i form av at lederen instruerer, mens myndiggjørende ledelse er basert på delegering av ansvar og frihet (Sandvik, 2014). Valget falt på disse teoriene da mye av det teoretiske grunnlaget sammenfaller med tankegangen i Beyond Budgeting-prinsippene. Vi vil i hovedsak definere teoriene basert på en litteraturgjennomgang av Pearce m. fl. (2003).

3.2.1 Direkte ledelse

Den moderne forståelsen av direkte ledelse stammer fra flere ulike studier (Pearce m. fl., 2003). På 1950-1970-tallet var direkte ledelse den dominerende ledelsesfilosofien innen ledelsesforskningen (Sandvik, 2014). Direkte ledelse ble da karakterisert som en universell standard for hvordan ledere skulle opptre for å effektivt nå målene (Sandvik, 2014). Et av de mest kjente studiene innen atferdsteorien om ledelse er Ohio-studiene fra 1950-tallet (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Her gjorde man en faktoranalyse og fant at ledelse kunne forstås som 1) å vise hensyn til medarbeiderne (consideration structure), og 2) å skape struktur for effektiv problemløsning (initiation structure). Dette er senere grunnlaget for hva som omtales som relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelsesstil, hvor den oppgaveorienterte ledelsesstilen forstås som direkte ledelse (Pearce m. fl., 2003). Direkte

ledelse bygger også på studier fra Michigan-universitetet. Disse hadde en liknende konklusjon som Ohio-studiene, og konkluderer med at den direkte lederen er opptatt av planlegging og koordinering av arbeidsoppgaver (Pearce m. fl., 2003).

En annen studie som forklarer direkte ledelse er McGregor sin X-teori som tar utgangspunkt i at lederen blant annet tror at den gjennomsnittlige ansatt er lat, mangler ambisjoner, misliker ansvar og er likegyldig til bedriftens måloppnåelse (Pearce m. fl., 2003). Disse ansatte ønsker å bli ledet av andre og krever derfor strenge kontrollmekanismer. Direkte lederskap beskriver derfor en leder med sterk maktposisjon, og som bruker denne posisjonen til å gi klare ordre og retningslinjer til sine underordnede (Pearce m. fl., 2003).

Som Pearce m. fl. (2003) viser i sin litteraturgjennomgang vil direkte lederskap kjennetegnes ved at man har en klar organisering i virksomheten hvor rollene til den enkelte er tydeliggjort. I tillegg vil det være stor grad av overvåking og oppfølging for å påse at alle utfører sine tildelte oppgaver. Overvåkingen vil ta utgangspunkt i klart fastsatte mål som er satt ved begynnelsen av perioden, slik at de ansatte vet hva de har å forholde seg til. Teorien om direkte ledelse ser også på hvordan straff som følge av atferd påvirker prestasjonen til de ansatte (Punishment Theory). Straff kan være alt fra et sint ord til avskjedigelse, og blir brukt dersom den ansatte ikke innfrir målsetningene. Ut ifra dette vil de ansatte motta belønning eller straff, noe som skal virke retningsgivende (Pearce m. fl., 2003).

Med utgangspunkt i litteraturen kan vi oppsummere direkte ledelse som en leder med en tydelig posisjon, og som gir sine ansatte:

- Klare instruksjoner og kommandoer
- Målsetninger å jobbe mot
- Tilbakemeldinger med tilhørende belønning eller straff

3.2.2 Myndiggjørende ledelse

Som en motsetning til direkte ledelse finner vi myndiggjørende ledelse (Pearce m. fl., 2003). Her vil man i stedet for å kontrollere, i mye større grad overlate ansvar til de ansatte selv. Myndiggjørende ledelse handler om å dele makten med sine underordnede og om å øke deres autonomi og ansvarsfølelse (Lorinkova, Pearsall og Sims, 2013). Lederne kan oppnå dette ved å oppfordre de ansatte til å ytre egne meninger, og bidra med tilrettelegging for selvledelse.

Ved å gjøre dette vil man i større grad oppnå kunnskapsdeling mellom ansatte og i tillegg til å gi teamfølelse (Arnold, m. fl., 2000).

Den akademiske forståelsen av myndiggjørende ledelse stammer fra flere ulike studier. Et av de grunnleggende elementene i myndiggjørende ledelse er selvledelse basert på Behavioural Self-management teorien (Pearce m. fl., 2003). Man utarbeider egne målsetninger og belønningsordninger, og på sitt ytterste kan selvledelse erstatte hele ledelsesleddet i virksomheten. Videre er subjektiv mestringsevne en viktig del av myndiggjørende ledelse (Pearce m. fl., 2003). Subjektiv mestringsevne forstås som ens egen opplevde mestringsevne og selvevaluering, og at dette kan være vel så avgjørende for oppgaveløsning som objektive kriterier for mestring (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Selv om teorien om subjektiv mestringsevne tilhører psykologiens teorier om sosial kognitiv atferd, har det hatt stor betydning for moderne ledelsesteori.

Oppsummert kan myndiggjørende ledelse karakteriseres ved at lederne oppmuntrer de ansatte til å hele tiden tenke alternativt på hvordan man skal løse arbeidsoppgavene sine mer effektivt. På denne måten vil de ansatte i større grad føle eierskap til deres arbeidsoppgaver (Pearce m. fl., 2003). I tillegg vil lederne legge til rette for selvlederskap og at de ansatte i større grad deltar i fastsettelse av målsetninger å jobbe mot. De skal også være med å vurdere egen innsats og belønning (Pearce m. fl., 2003). En stor del av myndiggjørende ledelse er samarbeid og teamarbeid.

Med utgangspunkt i litteraturen kan vi oppsummere myndiggjørende ledelse ved:

- Oppfordrer til selvlederskap og selvevaluering
- Teamarbeid
- Deltakende målsetting
- Oppfordrer til nytenkning

3.3 Sammenhengen mellom ledelsesstil og styringssystemet

Ut i fra den normative teorien om Beyond Budgeting finner vi som nevnt et ledelsesfokus, blant annet i boken til Bogsnes (2009). Tidligere forskning har likevel rettet lite oppmerksomhet mot dette området. I vår oppgave er vi opptatt av hvordan styringssystemet i Coloplast har utviklet seg og slik sett påvirket ledelse og situasjoner i utøvelse av ledelse. Dette vil vi forsøke å forklare teoretisk gjennom fire deler. Først ser vi på hvordan lederne er avhengig av verktøyene i styringssystemet i sin utøvelse av ledelse. Selv om dette ikke tidligere er direkte knyttet opp mot Beyond Budgeting, har forskningslitteraturen utforsket forholdet mellom styringssystemet generelt og ledelse (Abernethy, Bouwens og van Lent, 2010; Hopwood, 1974; Østergren, 2009; Doeleman, Have og Ahaus, 2012). Videre fokuserer vi på de tre økonomiske styringsverktøyene planlegging, kybernetisk kontroll og belønning, og sammenhengen mellom disse og ledelsesstil.

3.3.1 Styringssystem i et ledelsesperspektiv

Styringssystemet blir sett på som verktøy for informasjon til bruk i lederens styring av virksomheten (Chenhall, 2003, s.129). Kontrollverktøyene er altså til hjelp for ledernes kommunikasjon, delegering og etterlevelse av visjonen i virksomheten. Mennesker har derimot ulik tilnærming til ledelse og utøver derfor oppgaven ulikt, dette ut i fra hvordan de setter en visjon, kommuniserer til ansatte og hvordan visjonen implementeres gjennom overvåkning og kontroll (Abernethy, Bouwens og van Lent, 2010). Ledelselitteraturen argumenterer for at disse ulikhetene kan forklares i lederens personlighet og atferd (ledelsesstil), mens økonomilitteraturen viser hvordan ledelsesstil påvirker design og bruk av styringsverktøyene. Noen ledere bruker styringssystemet som et diagnoseverktøy, mens andre bruker det mer interaktivt gjennom økt dialog og kontakt (Simons, 1995). Studien til Abernethy, Bouwens og van Lent (2010) finner at ledelsesstil er viktig når man skal forklare bruken av kontrollverktøy. Jansen (2011) argumenterer også for at utformingen av styringssystemet i stor grad kan være med å forklare effektiviteten av ledelsesstilen som lederne utøver. Dette eksempelvis gjennom tilgjengeligheten av regnskapsinformasjon.

3.3.2 Ledelse og bruk av planlegging

Planlegging er et verktøy for å sette mål slik at virksomheten når visjonen. Johanson og Madsen (2013) finner at store norske selskaper anser planlegging som en av de viktigste mekanismene for ledelse og styring. Planleggingsmekanismen kan forstås på ulike måter, og kan forveksles med prestasjonsmåling dersom målsetningene er lik planene.

Abernethy, Bouwens og van Lent (2010) definerer planlegging på en skala fra de formelle kommunikasjonskanalene på den ene siden, til de mer interaktive og kontinuerlige kommunikasjonskanalene på den andre siden. Under den formelle planleggingen bruker man planene som målsetninger, og måler senere resultatene mot måloppnåelsen. Interaktiv planlegging beskrives som en mekanisme for å tilrettelegge for informasjon mellom lederne og ansatte. Det foregår kontinuerlig kommunikasjon som gjør at mellomledere inkluderes i planleggingen. Studien til Abernethy, Bouwens og van Lent (2010) finner at en ledelsesstil som delegerer ansvar i større grad bruker interaktiv planlegging, enn en direkte ledelsesstil. En mulig forklaring på dette kan være at moral-hazard problemet som oppstår ved delegering kan løses med økt dialog mellom ledere og underordnede i planleggings- og kontrollprosessen (Abernethy, Bouwens og van Lent, 2010)

3.3.3 Ledelse og kybernetiske kontrollsystemer

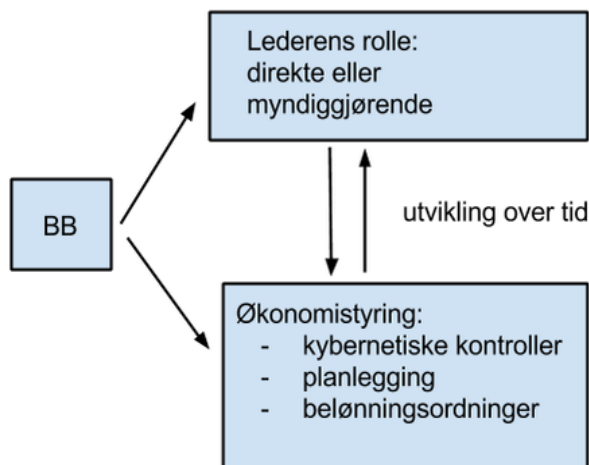
Kybernetisk kontroll forstås som informasjonssystemer eller kontrollsystemer (Malmi og Brown, 2008) og omhandler bruk av verktøy for oppfølging av virksomheten. Kybernetisk kontroll anses å passe godt med en initierende ledelsesstil da oppgaveorienterte lederne ofte baserer oppfølgingen på verktøy som budsjett og finansielle målsetninger (Hopwood, 1974; Jansen, 2011). Lederen begrenser valgmulighetene og handlingene til de ansatte ved å definere klare finansielle eller kvantitative målsetninger de skal jobbe mot (Jansen, 2011). Dette er i tråd med en direkte ledelsesstil. Dersom virksomhetens oppfølging ikke baseres på kybernetiske kontroller, eller hvis virksomhetens oppgaver og bransje er kompleks, må ledelsen basere seg på andre mekanismer i styringssystemet, slik som organisasjonskultur og andre implisitte kontroller (Jansen, 2011). Eksempelvis trekker Simons (1995) frem organisasjonens verdier (definert som belief systems) som en form for kontroll hvor ledelsen bruker mer abstrakte verdier for å kommunisere hva de forventer av de ansatte. Myndiggjørende ledelsesstil vil oppfordre til selvlederskap (Pearce m. fl., 2003). Ved selvlederskap kan man anta at visjon og verdier vil ha økt betydning som kontrollmekanisme.

3.3.4 Ledelse og belønningsordninger

Det finnes en rekke måter å utforme systemer for belønningsordninger, og ulike ledelsesstiler ser ut til å fokusere ulikt på utforming og bruk av prestasjonsmål. Abernethy, Bouwens og van Lent (2010) finner at en direkte ledelsesstil brukte belønningssystemer mer aktivt enn en relasjonsorientert ledelsesstil. Hopwood (1974) finner at ledere som aktivt bruker budsjett som grunnlag for belønning, har en ledelsesstil som karakteriseres som initierende. Budsjettet blir sett på som objektivt og tydelig, noe som er passende for en leder som er opptatt av definerte arbeidsoppgaver og evaluering (Weissenberg, 1966 gjengitt av Hopwood, 1974). Hopwood (1974) argumenterer videre for at ledere som bruker budsjettmål som evaluering av de ansatte gjerne er ufølsomme i sitt forhold til medarbeiderne, og er mer opptatt av måloppnåelse enn tillit og gode relasjoner. En myndiggjørende ledelsesstil vil fokusere på motivasjon til ansatte gjennom selvbestemmelse og utvikling av egne målsetninger (Pearce m. fl., 2003).

3.5 Modell for analyse

For å undersøke formålet har vi presentert relevant teori og utarbeidet følgende modell. Denne modellen er ment å gi en oversikt over problemformuleringene i et teoretisk perspektiv.



Figur 4: Modell for analyse

Styringssystemet til Coloplast defineres ut i fra Malmi og Browns rammeverk. Dette rammeverket illustrerer det tradisjonelle styringssystemet, og med få justeringer kan det fint tilpasses Beyond Budgeting. Det vil være viktig å kartlegge samtlige av elementene i rammeverket ved begynnelsen av analysen for å skape en helhetlig forståelse av hvordan Coloplast fungerer som organisasjon. Videre vil vi undersøke nærmere hvordan ledelse påvirker utvalgte deler av styringssystemet. Det vil også være interessant å undersøke om verktøyene vil fordre en viss type ledelsesstil. På denne måten vil man sjekke både hvorvidt verktøyene påvirker ledelsesstil, og hvordan ledelsesstil påvirker bruken av verktøyene.

Slik Beyond Budgeting fremstilles kan det virke som at flere av elementene i denne filosofien bygger opp under en myndiggjørende ledelsesstil. Det er derfor spennende å undersøke hvilket fokus Coloplast har på ledelsesstil og hvordan dette samsvarer med de nye styringsverktøyene. Eksempelvis har Beyond Budgeting-prinsippene fokus på at planleggingsprosessen skal være kontinuerlig og inkluderende. Planleggingen skal skje ved at ansatte i alle ledd deltar og ikke gjennom en årlig topptung prosess. Dette løses ved interaktiv og mer dynamisk koordinering. Når teamene får delegert ansvar, er toppledelsen også avhengig av å kommunisere mer med de ansatte for å opprettholde behovet for styring og kontroll (moral-hazard problemet). Planleggingen antas derfor å være interaktiv.

Belønningsordninger under Beyond Budgeting foreslås å være basert på ambisiøse mål og belønnes på relativ prestasjon, fremfor kortsiktige og bestemte mål. Når det kommer til belønningsordninger kan likevel bruk av KPI'er og andre relative indikatorer som benchmarking oppleves som kontrollerende da dette setter føringer for arbeidsoppgavene. Det kan derfor tenkes at ansatte i noen situasjoner likevel opplever en direkte ledelsesstil.

Videre vil utredningen vurdere hvorvidt sammenhengen mellom økonomistyringssystemet og ledelsesstil har endret seg over tid. Leading to Win-programmet i Coloplast ble innført kort tid etter overgangen til Beyond Budgeting. Det vil derfor være interessant å undersøke bakgrunnen og eventuelt sammenhengen mellom dette.

DEL III: METODISK TILNÆRMING

4. Metode

Kjennetegnet ved god forskning er at man har tatt velbegrunnede og gjennomtenkte valg med hensyn til metode (Punch, 1998). Valg av metode vil være avgjørende for gjennomføring av forskningen, og forsikre leseren om at resultatene er objektive og troverdige. Begrunnede metodiske valg gir dessuten leseren mulighet til selv å vurdere kvaliteten ved tolkninger og resultater som fremkommer i utredningen. I dette kapitlet redegjøres det for våre metodiske valg for å besvare problemstillingen. Først forklares forskningsdesignet og deretter beskrives forskningsobjektet, datainnsamling og analyse, etiske problemstillinger og til slutt en evaluering av metodevalgene.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign blir sett på som en generell plan for hvordan man skal besvare en problemstilling (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012), og er en prosess som finner sted før selve undersøkelsen gjennomføres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Ved utarbeidelse av forskningsdesign er det flere forhold man må ta stilling til: hvilke spørsmål skal man studere, hvilke data er relevante, hvilke data skal man samle inn og hvordan skal man analysere dataene (Philiber m. fl., 1980 gjengitt av Yin, 2009). Forskningsdesign omfatter altså hele prosessen fra idé, utforming av problemstilling, innsamling, analyse og tolkning av data til ferdig resultat (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Vi vil her forsøke å beskrive vår tilnærming til problemstillingen og hvordan vi ønsker å besvare denne. Senere kommer vi tilbake til spørsmålene rundt datainnsamling og analyse.

I hovedsak skilles det mellom tre grunnleggende forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Et eksplorerende design ønsker å undersøke fenomener som er mindre kjent, mens et deskriptivt design brukes når undersøkelsens formål er å beskrive individer, hendelser eller situasjoner. Et kausalt design dreier seg om å finne årsakssammenhenger (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Valget mellom disse handler om formålet med undersøkelsen, samt kunnskapen man besitter på forhånd.

Formålet med undersøkelsen er å studere hvordan ledelse har sammenheng med Beyond Budgeting som styringssystem. Det finnes lite litteratur som ser på denne sammenhengen, og forståelsen som finnes er for det meste bygget på normativ teori om Beyond Budgeting. Formålet er å utforske og forstå sammenhengen bedre. Målet er å etablere en ny forståelse basert på de undersøkelsene som gjøres. Studiet er derfor gjennomført etter et eksplorerende design.

I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) vil eksplorativ forskning ha den fordel at det er fleksibelt i forhold til endringer underveis. Forskningen vil starte med en åpen formulering, for deretter å få et smalere fokus gjennom prosessen (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Dette designet gir oss mulighet til å ha en åpen innstilling og tilnærming, noe som vil være fordelaktig for å kunne tilpasse seg den informasjonen som fremkommer i datainnsamlingen. Dette gjør at resultatene ikke er basert på føringer gjennom etablert teori, men på de vinklingene som utvikles gjennom innhenting av data. Et eksplorerende design er derfor formålstjenlig for vår problemstilling.

4.1.1 Forskningstilnærming

Målet med samfunnsvitenskapelig forskning er å skape en sammenheng mellom teori og gjennomføringen av studiet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) vil et studie enten være designet for å teste teori eller å bygge teori. Dersom du har en klar teoretisk sammenheng som du ønsker å undersøke, vil undersøkelsen være drevet av teori, og forskningstilnærmingen er deduktiv. Når man skal utforske et område og forklare datamaterialet med teoretiske begreper, vil undersøkelsen være drevet frem av data, og forskningstilnærmingen er induktiv (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Tilnærmingen til dette studiet bygger derfor på en induktiv prosess. Likevel har studien noen deduktive trekk som gjør det mulig å avgrense problemstillingen til spesifikke områder i styringspakken.

Det ble først gjennomført et omfattende litteratursøk på temaene Beyond Budgeting, styringspakken og ledelsesstiler. Deretter ble problemstillingen utarbeidet ut fra den innsikten vi opparbeidet oss gjennom litteraturen og ved samtaler med veileder. Vi gjorde nye litteraturstudier og fant tre økonomiske kontroller i styringspakken som vi ønsket å avgrense oss til. Innhenting av data ble basert på disse teoretiske sammenhengene, noe som

representerer en deduktiv tilnærming. I tillegg bestod datainnhenting av åpne spørsmål slik at vi også kunne komme utenom temaene og finne nye sammenhenger.

4.1.2 Tilnærming til data

Det som blir avgjørende videre i prosessen er hvordan man samler data for å besvare forskningsspørsmålene. Dette kan gjøres ved både kvalitativ og kvantitativ datainnsamling. Kvantitative undersøkelser forklarer sammenhengen mellom variabler som måles numerisk og analyseres med statistiske metoder (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Dette er typisk gjennomført med strategier som spørreundersøkelse eller eksperimenter. Gjennom kvalitative undersøkelser forsøker man å forstå sammenhengene i henhold til teori som er aktuell ved situasjonen (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Kvalitative data er gjerne presentert i tekstform (Punch, 1998). Gitt vår eksplorerende og induktive tilnærming, vil kvalitative datainnsamling være det mest nærliggende for innsamling og analyse av data. I tillegg gir kvalitative undersøkelser muligheten til mer nærgående studier av dokumenter og årsrapporter som kan gi et bilde av rammene for undersøkelsen.

4.1.3 Enkelt casedesign med Coloplast som forskningsobjekt

Videre vil strategien for gjennomføring av studiet basere seg på et case. Casestudie er passende i undersøkelser hvor man stiller spørsmål ved hendelser som forskeren har lite eller ingen kontroll over (Yin, 2009). I tillegg gir casestudiet mulighet til å undersøke et dagsaktuelt tema i dybden (Yin, 2009). Vi har valgt selskapet Coloplast som case og studiet er derfor enkeltcasedesign med ett forskningsobjekt. Dette gir muligheten til å gå enda mer i dybden og forstå fenomenet i en reell setting.

Coloplast som forskningsobjekt er valgt på bakgrunn av ulike kriterier som vil styrke mulige funn. Coloplast implementerte i 2009 flere av prinsippene som frontes i Beyond Budgeting, og kan derfor sies å være godt kjent med Beyond Budgeting-systemet. I tillegg visste vi gjennom å studere hjemmesidene til selskapet at de fokuserer på ledelse.

Videre er det en styrke at Coloplast er et internasjonalt selskap. Dette fordi store internasjonale virksomheter gjerne står ovenfor mer komplekse utfordringer hva gjelder å styre sine ansatte. Coloplast er et verdensomspennende konsern hvor Beyond Budgeting er implementert i samtlige datterselskaper. Selskapet kan derfor sies å ha et komplekst

styringssystem som er både interessant og passende for vår undersøkelse. At virksomheten bygger på nordiske verdier er også en fordel for studien, da vi enklere kan forstå de institusjonelle forholdene rundt selskapets organisering.

Denne undersøkelsen er et tverrsnittstudie, noe som innebærer at man får et øyeblikksbilde av virkeligheten (Johannesen m. fl., 2009). Alternativt kunne man gjort en longitudinell undersøkelse med undersøkelser på ulike tidspunkt for å bedre fange opp utviklingen over tid (Johannesen m. fl., 2009). For å forstå styringssystemet er det en fordel å kunne gjøre datainnsamlingen enten over tid, eller i flere kontekster. Dette ville gitt en bedre forståelse av hvordan styringsprinsippene og ledelsesfilosofien påvirker konsernet i helhet, i tillegg til at det styrker påliteligheten til resultatene. Grunnet begrenset tidsrom for undersøkelsene har det ikke vært mulig å foreta flere undersøkelser over tid. Selv om dette ikke er en longitudinell studie, er vi fortsatt opptatt av å se på utviklingen som har vært for å forstå det nye systemet. Dette perspektivet er inkludert fordi vi mener det vil gi en bedre forståelse av hvorfor styringssystemet er slik det fremstår i dag, og hva som er bakgrunnen til at det er nettopp slik.

4.2 Innsamling av data

Som nevnt under forskningsdesign vil undersøkelsen benytte en kvalitativ tilnærming for datainnsamlingen. Ved en kvalitativt rettet datainnsamling har man flere metoder man kan benytte seg av. Dette kan være eksempelvis intervju, observasjon, brev, rapporter og arkiv (Yin, 2009). De ulike metodene skiller seg fra hverandre da noen tar utgangspunkt i primærdata, mens andre gjerne har utgangspunkt i sekundærdata. Primærdata er data som man selv innhenter med det formål å besvare forskningsspørsmålene, mens sekundærdata er informasjon som er innsamlet til andre formål (Gripsrud m. fl., 2004). Denne utredningen vil bruke sekundærdata som en hjelp til å få en forståelse av virksomheten gjennom eksempelvis styringsdokumenter, mens analysene som er foretatt baserer seg på innhentet primærdata gjennom intervjuer. En av ulempene ved bruk av primærdata er at dette er meget tidkrevende. På den andre siden har man derimot kontroll på at dataene som blir samlet inn samsvarer med egne behov, og man har full kontroll over at datakvaliteten er god (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Under beskrives fremgangsmåte og avveininger i forhold til datainnsamlingen.

4.2.1 Intervju

Med bakgrunn i at det ikke foreligger noen tidligere data som kan gi svar på forskningsspørsmålet, vil utredningen basere seg på primærdata innhentet gjennom intervjuer. Det finnes ulike måter å strukturere intervjuer på. Man kan ha strukturerte, semistrukturerte, ustrukturerte, samt dybdeintervjuer (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Hvordan man løser selve intervjuet avhenger av hvilken informasjon man innehar på forhånd, problemstillingens natur, samt hvordan analysene i etterkant skal utføres (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012).

Dersom man utfører et strukturert intervju vil man stille identiske spørsmål til hver deltaker. Dette gjør at man kan analysere dataene kvantitativt i etterkant. Ved ustrukturerte intervjuer vil man ikke ha noen forhåndsdefinerte spørsmål, og man starter intervjuet med bare et forhåndsdefinert tema. Dette gjør at denne type intervjuer er meget informasjonsrike, og hvert enkelt intervju kan utspille seg forskjellig. Semistrukturerte intervjuer er en balansegang mellom de overnevnte. Her vil man på forhånd ha en liste med temaer man ønsker å få besvart, samtidig som det er vanlig å ha klar noen nøkkelspørsmål som skal dekkes. Selv om det er utarbeidet en veiledning vil ikke denne følges slavisk, og intervjueren gis mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012).

I henhold til vår eksplorerende tilnærming er det passende å ha semistrukturerte intervjuer, da dette er nyttig for å kunne løsrive seg fra intervjuguiden og stille mer utdypende spørsmål de stedene der det er relevant. Dette vil være hensiktsmessig da man kan få informasjon på områder som kan være avgjørende for å få en bred forståelse av temaet. Intervjuene ble gjennomført med én respondent av gangen da dette kan bidra til at svarene i større grad er ærlige, og ikke påvirket av andres oppfatninger.

4.2.2 Utvalg

Utvalget avhenger av problemstillingen man har formulert. Da Coloplast er vårt studieobjekt vil deres ansatte være vår populasjon. De har over 9000 ansatte globalt, og det vil ikke være overkommelig eller hensiktsmessig å intervju alle disse. Hovedformålet med kvalitative studier er ofte ikke at studien skal føre generalisering til hele populasjonen (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Det har derfor blitt gjennomført intervjuer på et langt mindre utvalg i denne utredningen.

Intervjuobjektene representerer ulike stillinger og funksjoner som er relevante i henhold til områdene som undersøkes. Det vil si at vi ikke har sett på toppledelsen, men i hovedsak på avdelingsledere i ulike funksjoner og deres ansatte. På hovedkontoret i Danmark intervjuet vi en representant fra HR-avdelingen som var med å utforme den nye ledelsesfilosofien *Leading to Win*, en controller (Finance) som var med på utformingen av det nye styringssystemet, samt en avdelingsleder. Hos datterselskapet i Oslo ble det intervjuet fire avdelingsledere samt tre ansatte. Det at vi intervjuer avdelingsledere og ansatte med ulike posisjoner gjør at man får bredere kunnskap om hvordan styringssystemet og ledelsesstilen oppfattes i ulike ledd.

Respondentene ble plukket ut av kontaktene vi hadde i Coloplast, og dermed kan det være en fare for at disse er plukket med bakgrunn i kontaktpersonens egne interesser og hvem han/hun tror vil svare best. Før kontaktpersonene plukket ut respondentene, fikk de en innføring i hva studien skulle omhandle. På denne måten sikret vi så langt det lot seg gjøre at vi fikk snakke med de som har den mest relevante kunnskapen på området. Dermed ble utvalget gjort av hensiktsmessighet, men var ikke statistisk representativt. Dette er i tråd med hva Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) beskriver for kvalitative studier. Tabellen på neste side viser en oversikt over respondentene og deres stilling, hvor lenge de har vært ansatt i Coloplast, samt varigheten på intervjuene.

Når det gjelder undersøkelser som baserer seg på intervjuer er det vanskelig å fastsette hva som er riktig utvalgsstørrelse. Flere forskere hevder imidlertid at man bør gjennomføre intervjuer inntil man ikke får ny informasjon (Seidmann, 1988; Kvale og Brinkmann, 2009 gjengitt av Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Vi startet opprinnelig med åtte intervjuer, hvorav tre var i Danmark og fem i Norge. Etter en nøye gjennomgang av dataene fant vi ut at det manglet bekreftelse gjennom de ansatte, for å kunne gjøre antakelser rundt styringsverktøyene og ledelse. Det ble derfor gjennomført noen ytterligere intervjuer over telefon, for å få denne tyngden i dataene. Etter at de supplerende intervjuene var gjennomført var det tydelig at vi nådde et metningspunkt, da svarene som kom frem var identiske med våre antagelser. Vi syntes likevel det var nødvendig å gjennomføre disse, da det i stor grad er med å underbygge våre funn.

Tabell 1: Oversikt over informantene

Dato	Informant	Fartstid i selskap	Varighet på intervju
18.mars	Finance, Danmark	7 år	1 time 22 minutter
18.mars	Avdelingsleder, Danmark	16 år	56 minutter
18.mars	HR, Danmark	2,5 år	59 minutter
19.mars	Avdelingsleder, Norge	6 år	49 minutter
19.mars	Avdelingsleder, Norge	2 år	29 minutter
19.mars	Avdelingsleder, Norge	14 år	38 minutter
19.mars	Avdelingsleder, Norge	15 år	36 minutter
19.mars	Ansatt, Norge	28 år	22 minutter
22.mai	Ansatt, Norge (Telefon)	19 år	32 minutter
27.mai	Ansatt, Norge (Telefon)	8 mnd.	21 minutter

4.2.3 Intervjuguide

På forhånd av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide som ble benyttet som en veiledning under intervjuene, se vedlegg 1. Det at intervjuguiden fungerte veiledende og ikke som en mal gjorde at man hadde mulighet til å være semistrukturert. Vi forsøkte å få respondentene til å svare så fritt som mulig, uten for store føringer.

Forberedelsene til intervjuene var en viktig del av hele prosessen i utredningen, da intervjuene danner datagrunnlaget for analysen og konklusjonen. Intervjuguiden ble utarbeidet i samsvar med problemstillingen og den teoretiske forankringen presentert tidligere. I følge metodeteorien vil det å ha noen generelle innledende spørsmål som viser interesse ovenfor intervjuobjektet og han/hennes posisjon, bidra til at respondenten føler seg mer komfortabel i intervjusituasjonen (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). I tillegg bidrar dette til å skape en

relasjon mellom oss intervjuere og respondenten som er bra for resten av intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Dermed startet intervjuet med å stille generelle faktaspørsmål om respondenten, eksempelvis ”*Hvilken formell stillingstittel har du? Hva er dine arbeidsområder?*”.

Intervjuguiden var videre delt opp i temaer vi ønsket å belyse. Under hvert tema var det klargjort flere spørsmål for å belyse det overordnede temaet. Eksempelvis omhandlet et tema kybernetisk kontroll hvor det ene spørsmålet var: ”*Fortell hvilke verktøy dere bruker for oppfølging av de ansatte*”. Når det følte naturlig bevegde vi oss inn på den delen av intervjuet hvor vi ønsket å få konkret informasjon for å besvare problemstillingen. Her kom vi inn på spørsmål som ”*Som du sier har dere god oppfølging mot kostnader og inntekter og den biten der, men hvordan føler du at det fungerer?*”. Her ble det gjerne stilt oppfølgingsspørsmål for å få respondenten til å utdype sin personlige erfaring på best måte.

Avslutningsvis rundet vi av med å spørre om respondenten hadde noen ytterligere kommentarer til noen av temaene som var tatt opp i løpet av samtalen, dette for at respondenten skulle ha anledning til å få frem poeng som ikke var dekt i løpet av intervjuet. Her var det flere som la til ting som de følte de ikke hadde fått svart på, eller tema de trodde skulle komme opp men som av naturlige årsaker ikke var blitt nevnt underveis. To av respondentene hadde også klargjort en PowerPoint som de la frem i starten av intervjuene som inneholdt temaer som det på forhånd var avklart at vi ønsket mer kunnskap om.

De supplerende intervjuene som ble gjennomført var utformet noe annerledes enn de første. Disse ble gjennomført etter at analysen var påbegynt, og dette gjorde at vi endret fokuset under intervjuene. Her var ikke formålet å kartlegge hvilke systemer de har, men i større grad undersøker hvordan de føler at det fungerer og hvorfor. I tillegg ønsket vi å kartlegge hvilket syn de hadde på ledelse i Coloplast, og hvordan de opplevde at ledelse ble utøvd overfor dem. Vedlegg 2 er intervjuguiden for oppfølgingsintervjuene.

4.3 Analyse av data

Dataene vil bli analysert for å besvare forskningsspørsmålene. Ved å utføre semistrukturerte intervjuer står man overfor store mengder tekst som skal bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Analyseprosessen bidrar dermed til å skape struktur og mening til det innsamlede datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Som en forberedelse til analysen ble alle intervjuene transkribert i sin helhet, noe som medførte en stor mengde tekst. Det var derfor viktig å sortere og kategorisere materialet. Første steg i analysen var å redusere datamengden ved å dele teksten opp i ulike kategorier. Kategoriene vi tok utgangspunkt i var: planlegging, kybernetisk, belønning, ledelse, utvikling samt en diversekategori. Diversekategorien inneholdt informasjon som ikke direkte knyttet seg opp mot problemstillingene, men områder som det fortsatt var viktig å ta hensyn til. Vi kategoriserte ganske vidt, og sitater som omhandlet flere temaer ble plassert i flere kategorier. Etter dataene var kategorisert begynte kodingen. Koding handler om å finne forbindelser som uttrykker en større sammenheng i teksten (Punch, 1998). Selve kodingen ble formet ut fra respondentenes svar, og var ikke forhåndsdefinerte temaer. Det ble utformet ulikt antall koder i de enkelte kategoriene, alt fra 10-21 koder. Vedlegg 3 viser en oversikt over kodene under de ulike kategoriene. På denne måten fikk den store mengden med tekst strukturert, og videre analyser ble langt enklere.

Ut i fra kodingen kunne vi se klare trender i respondentenes svar både hva gjelder utviklingsfasen og i forhold til økonomistyringsverktøyene. Vi gikk deretter nøye gjennom kodingene og satte disse opp mot problemstillingene, og reduserte igjen mengden med tekst ned til noen sitater som ble viktige for å forklare temaene og funnene. Disse ble satt sammen i en analysedel hvor vi så objektivt som mulig forsøkte å forklare respondentenes oppfatninger.

For i størst mulig grad å sikre at vi hadde forstått utformingen av det komplekse styringssystemet i Coloplast ble empiridelen sendt til vår kontaktperson i Danmark for sjekk. Dermed fikk Coloplast selv mulighet til å gi oss en tilbakemelding på eventuelle misforståelser som hadde oppstått under intervjuene.

4.4 Etikk

Forskningsetikk handler om spørsmålene rundt valgene man tar som forsker, spesielt med hensyn til de som blir undersøkt og de som blir påvirket av forskningen (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). I følge Punch (1998) vil etiske problemer være mer sannsynlig i kvalitative tilnærminger, fordi kvalitativ datainnsamling ofte kommer inn på sensitive opplysninger. Dette kan være personlige erfaringer eller opplysninger om virksomhetens problemer som man ikke ønsker skal fremstilles og publiseres.

Vi har vært opptatt av å følge forskningsetiske retningslinjer i vår utredning. For det første er det viktig at leserne skal være forsikret om at resultatene som fremkommer er objektive og ikke manipulert av vår innstilling. Dette er sikret ved transkribering, evaluering av metode og gjennom en klar teknikk for analyse. For det andre er det viktig for oss at verken forskningsobjektet eller intervjuobjektene fremstilles på en ugunstig måte. Vi har gjennom korrespondanse med selskapet gjort det tydelig for dem hva vi ønsker de skal bidra med i oppgaven og hva de selv vil få ut av å være respondent for studiet. I tillegg er konfidensialitet og anonymitet forklart og diskutert slik at begge parter er innforstått med betydningen av dette. Vi informerte om at de til enhver tid hadde mulighet til å trekke seg fra intervjuet uten at dette ville få videre følger. Det ble også kommunisert at båndopptaket ville slettes etter at materialet var transkribert. Vi har også anonymisert intervjuobjektene for å sikre deres personvern, og for at de skal føle seg trygge i intervjusettingen.

4.5 Evaluering av forskningsdesign

Det finnes ulike måter å evaluere kvaliteten av et studie. Guba og Lincoln (1985, 1989, gjengitt av Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010) viser til at kvalitative studier bør vurderes på en annen måte enn kvantitative, og opererer med begrepene *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet* som mål på kvalitet. Vi har valgt å evaluere forskningsdesignet basert på disse målene.

Pålitelighet, eller reliabilitet, handler om hvorvidt dataene som samles og resultatene som fremkommer gjennom analyse, er konsistente og vil forbli de samme ved gjentatte forsøk (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Det kan være vanskelig å reprodusere resultater gjennom intervjuer fordi konteksten kan være vanskelig å gjenskape. Hvert intervju er unikt

og kan være påvirket av ulike faktorer i situasjonen. For å vurdere påliteligheten vil vi diskutere intervju som teknikk for datainnsamling, og hvilke tiltak som styrker påliteligheten i vårt studie.

Ved bruk av intervjuer vil datainnsamlingen påvirkes av ulike skjevheter som oppstår i situasjonen (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Tidspunkt og sted for intervjuet kan indirekte påvirke intervjuobjektets oppfattelse av spørsmålene og tålmodighet til å fullføre svarene. Vi har derfor holdt intervjuene på respondentenes respektive arbeidsplasser, for å skape en trygg og komfortabel atmosfære. Samtidig kan dette føre til at tilknytningen til arbeidsplassen gjør at respondentene ikke besvarer spørsmålene helt etter hva som er virkeligheten. For å forsøke å minimere slike feilkilder kommuniserte vi som nevnt tidligere nøye til alle respondentene at deres identitet vil være helt anonym i utredningen. Intervjuene ble avtalt god tid i forveien og en epost med informasjon om tema for intervjuet ble sendt ut en uke i forkant. Garanti kan aldri gis i forhold til påliteligheten av intervjuene, men overnevnte tiltak mener vi at vi skapte en så trygg situasjon for gjennomføringen av intervjuene som mulig, og at respondentene sine svar derfor kan anses å være fullstendige.

Videre kan det også oppstå skjevhet i tolkningen av spørsmål og svar (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Bruk av semistrukturerte intervjuer sikrer at forskeren i mindre grad står i fare for feiltolkning da man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom noe er uklart. For å sikre forståelse er det også viktig å unngå språkproblemer. Spesielt når intervjuene er vår hovedkilde til data. For å unngå språkproblemer har vi derfor gjennomført enkelte av intervjuene på engelsk. Coloplast kommuniserer daglig med sine datterselskaper på engelsk, og det er derfor få problemer med å bruke engelsk i intervjuene med de danske respondentene. Intervjuene i Norge ble naturlig nok holdt på norsk.

Saunders, Lewis og Thornhill (2012) trekker også frem deltakerskjevhet som en mulig trussel for påliteligheten til intervjuet. Dette betyr at respondenten kan påvirkes til å svare uærlig. Eksempelvis kan respondenten svare på en måte som stiller dem i et bedre lys, og ikke på en måte som gjenspeiler deres egentlige meninger. Det kan også tenkes at respondentene vrir svarene sine fordi intervjuet blir tatt opp på bånd. Dette er imidlertid vanskelig å kontrollere. Vi var opptatt av å skape en trygg situasjon og må deretter stole på at svarene er ærlige. Som nevnt i forbindelse med intervjuguiden startet intervjuet med generelle og enkle spørsmål.

Dette er et tiltak for å opparbeide tillit mellom oss og respondenten som er med på å skape en trygg situasjon for intervjuet.

Tilslutt blir det viktig å presentere prosessen i studiet. For å sikre pålitelighet i kvalitative studier er det viktig å forklare og beskrive fremgangsmåten i studien, slik at leseren selv kan gjøre sin egen oppfatning av prosessen og resultatene (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Det kan være vanskelig for andre forskere å gjenta forsøket med samme resultater, men med en grundig beskrivelse av fremgangsmåten vil leseren få bedre en forståelse (Johannessen, 2010). Dette er forsøkt beskrevet gjennom denne metoddelen.

Troverdighet, eller intern validitet, i kvalitative studier handler om man måler det man skal måle (Johannessen, 2010). Man er opptatt av om forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer virkeligheten og er i tråd med formålet til studiet (Johannessen, 2010). I kvantitative studier gir det mening å forkaste hypoteser som ikke gir signifikant sammenheng (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Det er vanskelig å påstå at det finnes sammenhenger mellom variabler når man gjennomfører kvalitative studier. I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) avhenger troverdigheten av resultatene i kvalitative studier av hvorvidt forskeren kan sondere betydningen, samt utforske svarene og temaene fra ulike vinkler. Vi er derfor avhengig av hvorvidt vi har forstått situasjonen og om vi på en objektiv måte klarer å koble informasjonen fra intervjuene opp mot forståelsen av ledelse og styringssystem. I tillegg har vi gjort nøye forberedelser. Vi har brukt god tid på intervjuguiden og passet på at den i stor grad omhandler de tema som er nødvendig for å få konkludere på problemstillingen. I tillegg ble intervjuguiden testet på en forsøksperson uten direkte sammenheng med caset. Dette gjorde at vi fikk testet både intervjuguiden og oss selv i en reell intervjusetting.

Overførbarhet, eller ekstern validitet, handler om resultatene man har kan overføres til andre liknende situasjoner (Johannessen, 2010). I kvantitative studier vil dette i stor grad handle om man har et representativt utvalg og dermed kan trekke generaliserende slutninger. I kvalitative studier derimot vil fokuset være om kunnskapen kan overføres til andre lignende situasjoner. Kvalitative studier er ofte basert på et lite og ikke-representativt utvalg (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012) og muligheten for overførbarhet til andre situasjoner kan derfor være begrenset. I dette studiet har vi basert oss på ett forskningsobjekt, og svarene er derfor lite generaliserende. Det som likevel styrker overførbarheten er at vi har gjort intervjuer både på hovedkontoret og i et datterselskap.

I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) vil overførbarheten også avhenge av hvorvidt funnene er knyttet opp mot eksisterende teori. Ved å relatere studiet til den eksisterende teorien vil man kunne argumentere for at resultatene er et bidrag til litteraturen. I tillegg vil erfaringene bidra med økt kunnskap på området og vil spesielt være av betydning for videre forskning på området.

Bekreftbarhet handler om studiets objektivitet (Johannessen, 2010). I kvalitativ forskning blir det derfor viktig å sikre at funnene ikke er basert på subjektive forståelser, men er et resultat av forskningen. I følge Johannessen (2010) er det viktig at forskeren beskriver alle beslutninger i prosessen og er selvkritisk til gjennomføringen og kommenterer forhold som kan påvirke resultatet. Det er klart en del tolkninger vi har gjort som kunne vært utført annerledes, men hvorvidt det påvirker resultatene direkte er vanskelig å si. Gjennom analysene har vi forsøkt å diskutere noen av avveiningene for å sikre vår objektivitet.

Studiets objektivitet er også sikret gjennom en åpen og god dialog med selskapet, hvor de blant annet har vært hjelpelige å ettersende styringsdokumenter når vi har hatt oppfølgingsspørsmål eller dersom noe har vært uklart. De har vært interessert i å gjøre oppgaven vår bra og har ikke satt begrensninger for vår utfoldelse. I tillegg har vår kontaktperson ved Finansavdelingen i Danmark lest og godtatt våre antagelser om styringssystemet som vi presenterer i den empiriske delen av oppgaven. Dette er i stor grad med på å sikre forståelsen av de funnene vi har gjort.

DEL IV: EMPIRI OG ANALYSE

5. Redegjørelse av Coloplast Business Modell

I denne delen beskrives det helhetlige styringssystemet til Coloplast, med utgangspunkt i rammeverket til Malmi og Brown (2008) som presentert i teoridelen. Rammeverket beskriver at styringssystemet i en virksomhet består av kulturelle, administrative, samt økonomiske prinsipper. Styringssystemet beskrives med utgangspunkt i informasjon funnet på Coloplast sin hjemmeside, intervjuene som er foretatt samt annen relevant informasjon (eksempelvis interne styringsdokumenter). Etter å ha presentert de ulike delene hver for seg vil vi avslutningsvis oppsummere ved å se på hvordan de ulike elementene virker i sammenheng med hverandre. Denne delen vil derfor være en empirisk fremstilling av styringssystemet hvor vi også gjør noen analytiske betraktninger.

5.1 Organisasjonskultur

Coloplast sin visjon er å gjøre hverdagen enklere for mennesker med personlige medisinske behov (Coloplast.com, 2015). Visjonen står sterkt i virksomheten og det virker som de ansatte er stolte over å jobbe for Coloplast.

«Når man ser på vår produktportefølje vil man si: stomipose, plaster..., sammenliknet med en iphone eller ipad. Jeg mener!? Men det gjør virkelig en forskjell. Og det er det som gjør oss stolte av person, og med den typen behov betyr det om du er i stand til å gå på skolen, gå på jobb, å sosialiseres, at du føler deg trygg.» (Finance, DK).

For å etterleve visjonen har Coloplast tre grunnleggende verdier. Disse er; nærhet for å bedre kunne forstå brukeren, engasjement for å gjøre en forskjell, og respekt og ansvarlighet for å rettlede (Coloplast.com, 2015). Disse verdiene skal gjøre at Coloplast sine ansatte hele tiden fokuserer på brukerne og handler etter deres behov.

Organisasjonskulturen blir også påvirket av hvordan toppledelsen ønsker at den enkelte leder og ansatt skal opptre (Flamholtz m. fl., 1985). Gjennom ledelsesprogrammet Leading to Win har toppledelsen utarbeidet fire prinsipper som skal være retningsgivende for samtlige ansatte.

De fire ledelsesprinsippene er: å sette ambisiøse mål og utfordre ditt team, vær åpen og ærlig om prestasjoner, vis beslutsomt lederskap samt å fokusere på team, og levering av businessresultater. Disse er alle med å bygge opp under den kulturen som de ansatte i Coloplast beskriver. Både lederne og øvrige ansatte blir målt på hvor godt de utøver de ulike prinsippene i sin personlige oppfølging, som vi kommer tilbake til under kybernetisk kontroll. Dette er dermed med å påvirke enhver ansatt i Coloplast gjennom å skape felles normer som alle i selskapet forholder seg til.

<p><i>Set high ambitions and challenge your team</i></p>	<p><i>Give open and honest feedback about performance</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Set very high standards... and keep raising the bar - Challenge the team to seek new and better solutions - Appreciate the efforts of trying hard – even when ambitions are not fully met 	<ul style="list-style-type: none"> - Notice and tell people what they do well - Practice straight talking about performance - Give frequent feedback
<p><i>Show visible and decisive leadership</i></p>	<p><i>Focus team on delivering business results</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Deal with issues immediately - Show confidence, also during turbulence and change - Effectively give support and commitment 	<ul style="list-style-type: none"> - Communicate plans and actions, linked to business targets - Empower people to make decisions - Focus on what is best for Coloplast before what is best for own area

Figur 5: Ledelsesprinsippene i Coloplast (gjengitt fra coloplast.com, 2015)

Det å være ambisiøs virker å stå veldig sterkt i Coloplast. Samtlige av intervjuobjektene snakket om det å være ambisiøs og hvordan de hele tiden blir utfordret til å strekke seg lenger. Controlleren i Danmark beskriver måten de jobber med ambisjoner på som Coloplast sitt varemerke. Ambisjonene blir oppfordret gjennom prinsipper i styringsmodellen, men også

gjennom handlinger og kommunikasjon fra CEO Lars Rasmussen. De ansatte forteller om en tydelig leder som setter høye mål for virksomheten.

I følge Simons (1995) kan visjoner og verdier institusjonaliseres i organisasjonen og på denne måten kontrollere atferden til de ansatte. Coloplast sine verdier virker å være godt forankret hos de ansatte og retningsgivende for hvordan de opptrer. Dette blir kanskje spesielt viktig når man skal styre en stor og internasjonal virksomhet som Coloplast. På avdelingskontoret Norge har de stort fokus på å ha en god bedriftskultur og arrangerer i den forbindelse en årlig samling for sine ansatte som de kaller *Missison and Value*. Dette er dager som de ansatte verdsetter høyt og som gir et fellesskap og samhold på kontoret. De tar opp ulike aktuelle temaer hvor hovedfokuset er på nettopp visjonen og verdiene i selskapet.

5.2 Administrativ styring

Coloplast er tilstede i 42 land og organisasjonskartet i figuren nedenfor viser hvordan avdelingene er strukturert. Man har delt inn organisasjonen i Chronic Care som er markedsområdet hvor Coloplast er ledende. Her har man avdelinger for Stomi (Ostomy) og Kontinens (Continence Care) og støttefunksjoner til disse som markedsføring, salg, og forskning og utvikling. På den andre siden har man Strategic Business Units som er markedsområder hvor Coloplast blir en stadig viktigere aktør. Her er de delt inn Sårpleie (Skin Care), Hudpleie (Wound Care) og Urologi (Urology Care). Man har egne støttefunksjoner organisert innad i avdelingene. Tilslutt har man Global Operations og Global Business Support Functions som er henholdsvis produksjonsfunksjonen og hovedadministrasjonen med finans, kommunikasjon, HR og andre typiske fellesfunksjoner for support (Coloplast.com, 2015).

The Coloplast organisation



Figur 6: Organisasjonskart for Coloplast (coloplast.com, 2015)

Når det kommer til datterselskapene var disse for noen år tilbake gjennom en omstrukturering slik at man fikk lik struktur i alle land. Strukturering av virksomheter kan være et viktig kontrollverktøy ved å tilrettelegge for en spesiell type relasjon og kommunikasjon (Alvesson og Karreman, 2004). Omstruktureringen av datterselskapene i Coloplast kan sies å være motivert av ønsket om en mer ryddig og koordinert prosess innad i selskapet. Omstruktureringen har også ført til mer sentralisert beslutningsmakt på enkelte områder slik som strategier og kampanjeplanlegging.

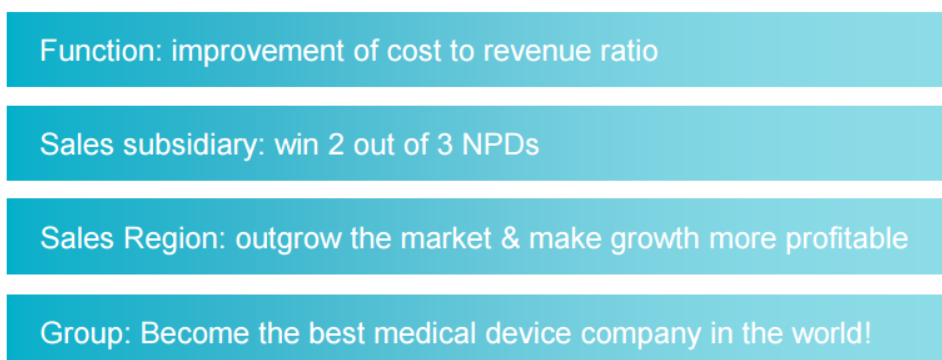
«Nei, det er vel litt mer sånn at det er jo tanken å styres enklere. Egentlig for at du da har et felles budskap i alle land. For eksempel innenfor marketing-kampanjer. At du har liksom noen eksperter som sitter sentralt og utarbeider strategiene for det. Mens man lokalt da i større grad enn før kanskje utfører de strategiene istedenfor å legge strategien fra bunnen. Vi har mulighet til å gjøre ting i Norge som man ikke gjør i andre land også. Det er ikke det.» (Avdelingsleder, Norge).

Siden Coloplast er på børs i Danmark er det viktig at alle datterselskapene beveger seg i samme strategiske retning samt oppnår de resultater som kreves for å kunne opprettholde den stabile posisjonen de har i markedet. At hovedkontoret tar beslutninger om de store forhold på vegne av hele konsernet fører til at de handler mer samkjørt enn tidligere.

I tillegg er interne policyer og prosedyrer med på å kontrollere de ansattes atferd (Macintosh og Daft, 1987). Disse skaper retningslinjer for hvordan de ansatte skal opptre i det daglige. Coloplast er et stort internasjonalt konsern, og har følgelig flere interne retningslinjer kartlagt for ansatte i alle land. Dette kan gjelde alt fra retningslinjer rundt IT og HMS til hvordan de skal være mest mulig miljøbevisst i det daglige. I deres Code of Conduct blir det forklart at Coloplast sin suksess er basert på kvalitet, businessintegritet og at de ansatte opptrer ansvarlig i henhold til deres interne retningslinjer. Det presiseres i Code of Conduct at man skal alltid følge deres interne retningslinjer, men dersom det foreligger strengere reguleringer i de landene man opererer i skal man alltid følge disse.

5.3 Planlegging

Planleggingsmodellen i Coloplast bygger på ulike verktøy som skal sørge for en kontinuerlig prosess hvor man hele tiden fokuserer på å levere maksimale prestasjoner. Dette løser de med å ha fokus på både langsiktige og kortsiktige planer. Planene setter standarden for hva som skal oppnås og viser hvilken innsats som forventes av de ansatte (Flamholtz m. fl., 1985) For å sikre at Coloplast stadig jobber mot ambisiøse mål utarbeider hver avdeling sin egen ledestjerne. Disse skal være opp mot umulige å nå, men bidra til et langsiktig fokus og målbevisst jobbing. Eksempler på ambisjoner i Coloplast-konsernet er gjengitt i figuren nedenfor.



Figur 7: Eksempler på ambisjoner i Coloplast (gjengitt fra internt styringsdokument)

I tillegg til at avdelingene utarbeider langsiktige ambisjoner, setter Coloplast sentralt en Coloplast Agenda med satsingsområder for det kommende året. Denne baseres på tre

hovedparametere; vekst, lønnsomhet og organisasjonsutvikling med noen korte punkter innenfor hvert parameter. Enhver ansatt i Coloplast skal kunne gjenkjenne seg i noen av punktene, og de skal virke retningsgivende for hvordan man jobber lokalt for globale mål. Coloplast Agenda blir derfor viktig i den lokale planleggingen. For å sikre samsvar mellom målene i planleggingsprosessen utarbeider datterselskapene hvert år en Annual Business Plan. Dette er en treårs plan med fokus på det kommende året, hvor de kommersielle planene fra Coloplast Agenda omsettes til lokale målsetninger og aktiviteter.

Den mer økonomiske planleggingen skjer gjennom rullerende prognoser. Prognosene utarbeides hver tredje måned og er estimerer for de neste 5 kvartalene. Dette skal sikre fokus på fremtiden, samt gi en oversikt over ressurser og aktiviteter som på sikt skal bidra til å innfri ambisjonene. Dersom forutsetningene for de kortsiktige planene skulle endre seg, justeres disse ved neste kvartal og strategiene revurderes. Dette sikrer en dynamisk planleggingsprosess (Bjørnenak og Kaarbøe, 2013).

Videre er ressursallokering viktig i planleggingen. Man allokere penger til hovedaktiviteter gjennom prognosene, mens andre aktiviteter vurderes av den enkelte eller presenteres og diskuteres i fellesskap. Tanken er at man skal bruke ressursene mer bevisst, men også gjøre ressursene tilgjengelig i de prosjektene hvor det trengs mest. Det handler ikke om å bruke mindre penger, men å bruke pengene riktig. Dette innebærer alt fra dagligdagse ting som kontorrekvisita eller om man skal delta på en konferanse, til større investeringer som en ny produksjonsmaskin eller ansettelse. Avdelingene har da mulighet til å levere såkalte Business cases til finansavdelingen, hvor prosjektene så blir vurdert og prioritert i forhold til de langsiktige planene, avkastning og lignende.

5.4 Kybernetisk kontroll

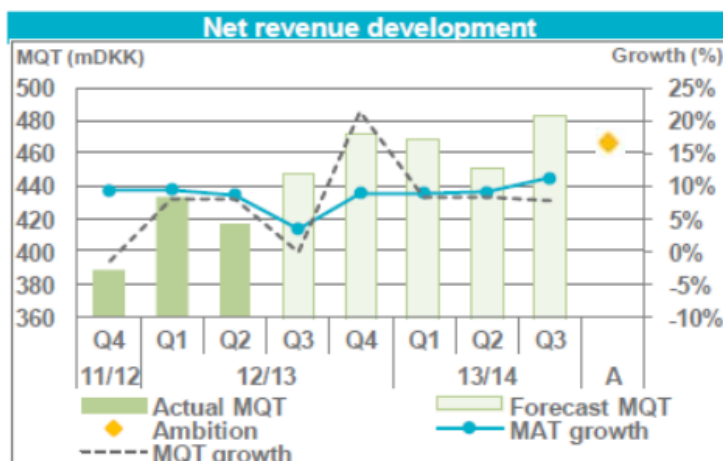
For oppfølging har Coloplast ulike kybernetiske verktøy de benytter seg av. Disse verktøyene anvendes for å rapportere og analysere resultatene man oppnår, for videre å evaluere resultatet mot relevante perioder. Kybernetiske verktøy assosieres med kontroll for lederne (Arrow, 1964 gjengitt av Malmi og Brown, 2008) Dette gjøres blant annet ved benchmarking og utvikling av trendanalyser. Benchmarking skjer både mot konkurrenter, og innad i selskapet. Like avdelinger benchmarkes med hverandre i såkalte League Tables, noe som skaper

motivasjon for hele tiden å heve prestasjonene. I tillegg benchmarker de seg ut mot markedet, som gjør at de også måler sin prestasjon relativt.

«Vi kan si at når vi dobles vår EBIT, bare tre eller fire år senere kan man si 25 % - dette er bra. Men det var ikke bra nok for det var fremdeles bedrifter som gjorde det bedre enn oss. Ehh, hvis dere ser på aksjekursutviklingen, vokste den med 10 % over de siste seks månedene. Det er ikke dårlig. Men hvis markedet, eller industrien vokste med 15 % så er det ikke bra nok.» (Finance, Danmark)

Ved å drive oppfølging med trendanalyser og benchmarking kan de kontrollere prestasjonen i forhold til egne interne prognoser og andre konkurrenter, i tillegg til at man har mulighet til å gjøre de justeringer som kreves underveis. Oppfølgingen henger klart sammen med de rullerende prognosene som utarbeides for perioden. Dette gjør at de hele tiden har oppdatert informasjon, og de justeringene som eventuelt gjøres er relevante i forhold til utviklingen og nye utfordringer.

De rullerende prognosene beskrives som lite kompleks da de bygger på forholdstall og overordnede inntekts- og kostnadsgrupper fremfor detaljer. Under vises et eksempel på hvordan en prognose kommuniseres ut i organisasjonen. Det vises til både kortsiktige kvartalsvis trender (Moving Quarterly Total, MQT) og en langsiktig årlig trend (Moving Annual Total, MAT). Som man kan se viser de både hvor de tror de kommer til å være, samt hvor de ønsker å komme i henhold til ambisjonene.



Figur 8: Rullerende prognoser i Coloplast (gjengitt fra internt styringsdokument)

Prognosene utarbeides av det enkelte datterselskap og sendes deretter til hovedkontoret og finansavdelingen. Det gjøres ikke justeringer i prognosene, men controlleren utarbeider risikoanalyser.

«Når vi får forecastene fra organisasjonen, endrer vi det aldri, vi lager heller en risikoanalyse på det. Så, så vi ber dem å levere inn et forecast basert på hva de virkelig tror kommer til å skje de neste 5 kvartalene basert på antagelsene de har her og nå. Også utfordrer vi noen ganger.» (Finance, Danmark)

I tillegg til risikoanalyser av prognosene følges avdelingslederne nøye opp på kostnadsbruken. Ut ifra Annual Business Plan og prognosene som er utarbeidet er det lagt et grunnlag for hva den enkelte avdeling kan bruke av kostnader, og dette følges tett opp av finansavdelingen. Avdelingslederne får en kostnadsoversikt hver måned, slik at justeringer i forhold til måloppnåelse hele tiden kan skje. Dette gjør at de enkelte har stort fokus på hva de bruker, og det påvirker ikke bare hverdagen til avdelingslederne, men også de underordnede.

«Men det er klart at en avdelingsleder på stomi må jo ha en plan for hvor han skal bruke de pengene for året. Og følge opp underveis. Og da får han også en sånn kostnadsoversikt hver måned av meg. Så vet han hvor mye penger han har brukt og hvor mye han har til rådighet. Også må man hele tiden justere den planen i løpet av året da.» (Avdelingsleder, Norge)

Videre i kybernetisk kontroll følges man stadig opp på de ambisjonene man har satt. Denne oppfølgingen skjer kontinuerlig, selv om ambisjonene kan være langsiktige ledestjerner. Coloplast har altså en tett økonomisk oppfølging av avdelingene, hvor de vurderer om de beveger seg i riktig retning.

«(...) hvert marked, eller hver funksjon, behøver å presentere ambisjoner når de gamle ambisjonene er enten møtt eller ikke relevante lengre. Og det er ikke spesielle sykluser, de har muligheten til å gjøre det hvert kvartal fordi vi har kvartalsvis oppfølgingsmøter (review). Og de..., de definerer det selv, de presenterer det selv, og dermed blir de utfordret.» (Finance, Danmark)

Malmi og Brown (2008) skriver at en vanlig form for kontroll er å holde de ansatte ansvarlige for spesifikke finansielle målinger. Dette er noe Coloplast benytter seg av ved blant annet å utarbeide KPI'er som de ansatte skal jobbe mot. Hver avdeling setter sine egne KPI'er for den enkelte periode, noe som gjør at de er godt tilpasset de ulike avdelingene sine mål. I noen tilfeller kan måloppnåelse også utløse bonusutbetaling, som vi kommer tilbake til i avsnittet om belønning.

I tillegg til finansiell oppfølging benytter Coloplast også ikke-finansielle oppfølgingsverktøy. Man har blant annet et Customer Relation Management verktøy (CRM-verktøy) som kan benyttes for kontroll gjennom eksempelvis å loggføre kundebesøk. Den enkelte avdeling utarbeider også ikke-finansielle KPI'er som setter fokuset der det trengs for de enkelte perioder, eksempelvis hvor mange telefonsamtaler man rekker hos kundeservice i tillegg til andre kvantifiserbare mål.

Et annet ikke-finansielt prinsipp for oppfølging er en tilbakemeldingsmetode som de kaller 70/30. I følge 70/30-prinsippet skal man gi både konstruktiv og positiv tilbakemelding til kollegaer og underordnede. Samtidig handler 70/30 om at man skal være bevisstgjort på å kommunisere spesifikke tilbakemeldinger på hva som har vært veldig bra ved ulike oppgaver og/eller prosesser. Fokus på det som er positivt mener de vil føre til høyere prestasjoner enn dersom man bare har fokus på forbedringsområder. Samtidig skal man også gi konstruktive tilbakemeldinger på de tingene man kan forbedre. Dette gjør at man hele tiden vet hva man gjør bra og hva som kan forbedres i oppgavene du løser. Bruken av tilbakemelding skal hjelpe Coloplast til å nå de overordnede målene, men er også til for veiledning for den enkelte ansattes egen utvikling og oppfølging.

Enhver ansatt i Coloplast blir også vurdert ut ifra sin personlige oppfølgingsplan i HR-verktøyet People Cycle. Dette er en årlig prosess hvor medarbeidernes og ledernes utvikling settes i system.



Figur 9: Coloplast People Cycle (Ennova, 2015, s. 2)

Først starter man med en medarbeiderundersøkelse som måler trivselsnivå, i tillegg til en 270° ledelsesundersøkelse som måler hver enkelt leder opp mot de fire ledelsesprinsippene i Leading to Win. Deretter har man en People Review av alle sine ansatte hvor man diskuterer og gir feedback på den enkelte sin ytelse og prestasjoner. På bakgrunn av dette får den enkelte ansatt en karakter fra 1 til 5 og plasseres i en matrise. Videre har man medarbeidersamtaler og hver ansatt setter sine egne ambisjoner og mål for videre utvikling i en Performance Development Plan (PDP). Ledelsesprinsippene inngår direkte i People Review og PDP til alle ledere i selskapet. I tillegg er prinsippene tilpasset slik at de også inngår i alle medarbeiderne sin evaluering og utvikling. PDP kan også inneholde KPI'ene som er satt for deg og din avdeling. Ved slutten av hvert finansår vurderes prestasjonene opp mot målene som ble satt, og dette kan utløse bonus. I tillegg kan de ansatte få lønnsjustering dersom de gjør det riktig bra.

5.5 Belønning

Belønningssystemer skal bidra til å skape en sammenheng mellom målene til de ansatte og organisasjonen som helhet (Bonner og Sprinkle, 2002). Belønningsordningen til Coloplast har vært under stadig utvikling siden selskapet gikk over til Beyond Budgeting. Dagens modell er noe ulikt utformet for de ulike funksjonene i selskapet, men hovedformålet er at ordningen skal baseres på relative mål for gruppen og ikke den enkelte ansatte. Det å ha en bonus basert på teamprestasjoner har vist seg å være noe utfordrende, og dagens løsninger varierer.

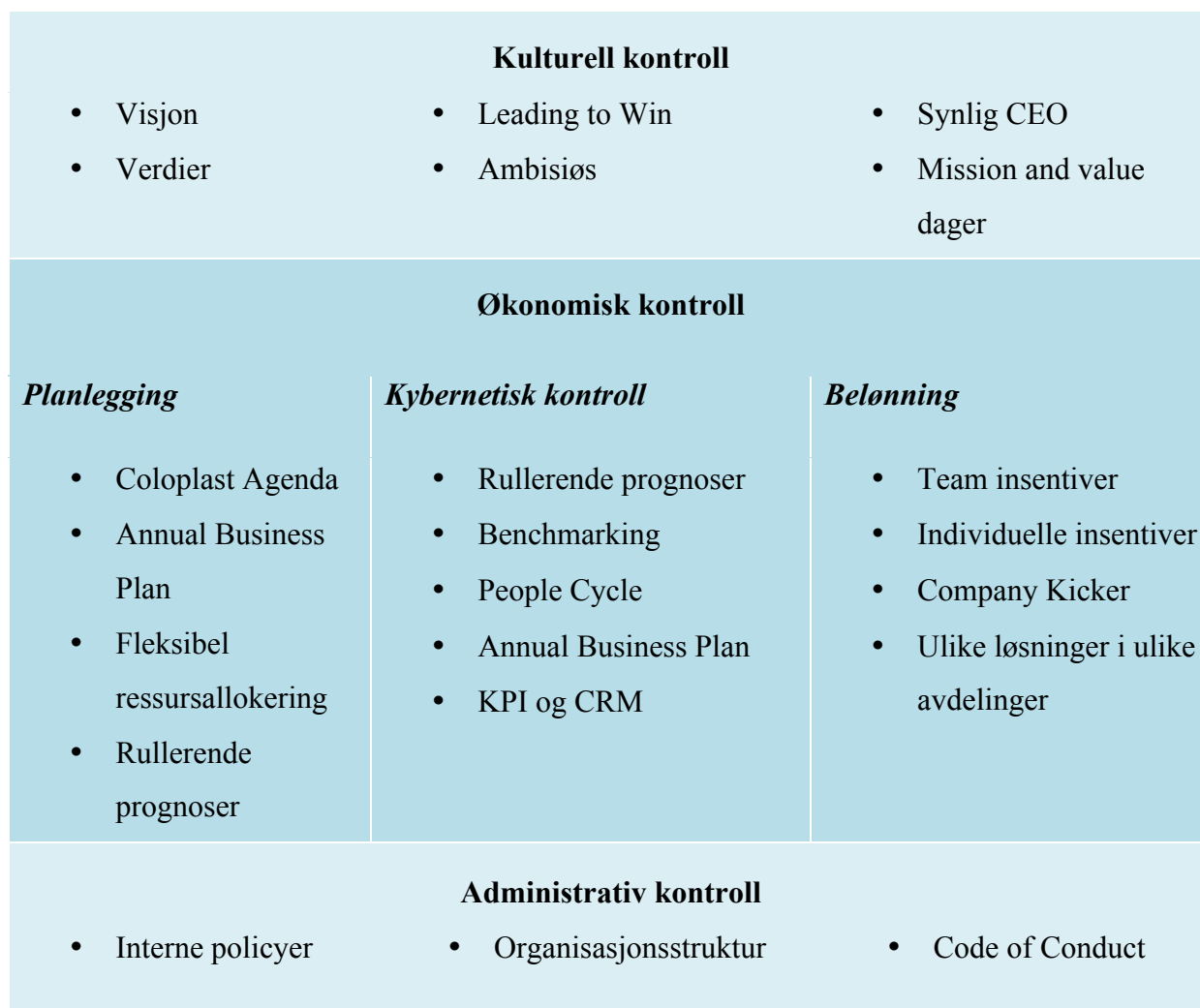
Ved hovedkontoret baseres bonusen på inntektsvekst og EBIT-marginen til Coloplast-konsernet i helhet. Avdelingslederne i datterselskapene har mål basert på profitabel vekst, målt i inntektsvekst og grad av kapasitetskostnader. Målene er basert på antagelser om markedsvekst, investeringer i markedet og liknende. Disse settes sentralt og er gjerne utarbeidet med utgangspunkt i de rullerende prognosene. I tillegg har man en såkalt Company Kicker. Hvis avdelingene leverer ekstraordinære resultater utover anslått vekst, har lederne utenom direktørnivå mulighet til å øke sin bonusutbetaling betraktelig. Bonusmålingen er fastsatt for et år av gangen, men dersom noen eksterne hendelser påvirker utenfor deres kontroll, har man mulighet til å få justert bonusen med hensyn til dette. Justeringene skjer derimot aldri underveis i året, men som en vurdering når finansåret er omme. Justeringer kan også skje dersom man har fått innvilget et Business Case, da de vil føre til bruk av mer penger enn man på forhånd har planlagt.

«Lederne sier: "Vi bruker mer penger og da ødelegger vi bonusmålet vårt (...)." Og da sa vi: "Dere burde ikke tenke på det, gå å bruk pengene og når året er lukket vil vi trekke fra denne delen, eller justere målet." Så, fordi vanligvis må man investere og du ser ikke salget umiddelbart, det tar et år eller to før du ser det... De har lært hvordan de skal lage business forslag, de har lært, de har erfart at det er mulig og at de ikke blir straffet gjennom bonusoppnåelsen.» (Finance, Danmark)

I Norge får lederne bonus basert på prestasjonene til datterselskapet målt i inntektsvekst og kapasitetskostnader. Hvordan den enkelte avdelingsleder velger å følge opp sine underordnede er derimot varierende. Flere av intervjuobjektene fortalte at de ikke brukte bonusutbetalinger, mens andre knyttet det opp mot enkelt- eller teamprestasjoner. Det virker som om avdelingslederne i stor grad står fritt til å følge opp de underordnede, så lenge de fokuserer på målene som de selv skal bidra med til datterselskapet i helhet.

5.6 Styringspakken i helhet

Den første delen beskriver styringssystemet i Coloplast og hvordan kontrollverktøy de bruker. Dette oppsummeres i figuren nedenfor, bygget på rammeverket til Malmi og Brown (2008).



Figur 10: Styringspakken i Coloplast med utgangspunkt i Malmi og Brown (2008)

Når man studerer et styringssystem er det flere ganger i teoridelen argumentert for at et styringssystem bør ses i helhet for å gi et riktig bilde av hvordan verktøyene er knyttet sammen. Styringsverktøyene i Coloplast er utviklet for å virke i interaksjon med hverandre og består derfor av en del komplementære elementer. På den andre siden finner man også verktøy i styringspakken som ikke er like tydelig sammenkoblet. Elementene kan fungere i isolasjon, men når man ser det i helhet kan de fremstå som ukoordinerte. Dette kan gjøre det

utfordrende å anvende styringssystemet slik det er tiltenkt. Under analyseres styringspakken som helhet ved å gi et bilde av hvilke elementer i styringssystemet som samsvarer med hverandre. Til slutt beskrives elementer i styringssystemet som virker å være ukoordinerte.

5.6.1 Komplementære elementer i styringssystemet

Styringspakken slik den fremstår i Coloplast bygger på flere komplementære elementer. Eksempelvis kan man påstå at måten selskapet er strukturert på er en fordel i forhold til planleggingsprosessene og hvordan dette er løst gjennom oppfølging av rullerende prognoser og benchmarking for å skape en kostnadsbevisst virksomhet. I tillegg ser man tydelig at kulturen og verdiene står sterkt hos de ansatte og er gjennomgående for hvordan ting gjøres. Det finnes dermed en rekke avhengigheter i styringssystemet, hvor noen er mer tydelig enn andre. I denne delen av utredningen fokuseres det på de to avhengighetene som vi mener fremkommer klart; ambisjonsnivå og PDP-verktøyet. Først beskrives ambisjoner, deretter hvordan PDP støtter opp om planlegging og oppfølging av ansatte.

Ambisjoner i Coloplast er en av fire deler i den såkalte Business Modell. I tillegg er det en av fire ledelsesprinsipper som sier at du stadig skal utfordre teamet ditt og sette høye ambisjoner. Samtlige av intervjuobjektene snakket om ambisjoner og det er derfor tydelig at dette er mer enn et overordnet styringsprinsipp, men også faktisk praktiseres i det daglige.

«Og ikke bare være fornøyd med å sette norgesrekord, men da kanskje du skulle prøve å slå europarekorden. At du hele tiden strekker deg litt lengre da.» (Avdelingsleder, Norge)

Ambisjoner er viktig i flere av prosessene, fra planlegging av strategier til oppfølging av målene gjennom rullerende prognoser og benchmarking. Figurene og grafene i den økonomiske utviklingen har tydelig plassert ambisjonene som ledestjerner som man så i figur 8. I tillegg ser vi at ambisjoner er viktig i de ansattes oppfølging og PDP, hvor de har sine egne personlige ambisjoner å jobbe mot.

Når det gjelder PDP ser man at denne i stor grad er med på å knytte sammen og støtte opp om flere elementer i styringspakken, og er med på å skape en helhet. Her følges man opp på personlig nivå, samtidig som man knytter inn ledeleseprinsippene og andre verdier som er

viktige aspekter for Coloplast å følge opp sine ansatte på. Man starter finansåret med å planlegge egne mål og aktiviteter som er tett knyttet opp mot sin avdeling sine overordnede mål. Deretter følges man tett opp på dette gjennom året, og til slutt får man en personlig evaluering. Ved å knytte PDP opp mot de overordnede målene skaper man i større grad et personlig engasjement for at selskapet skal prestere. Dette er med på å bygge en gjennomgående prestasjonskultur i Coloplast.

5.6.2 Ukoordinerte elementer i styringssystemet

Siden Coloplast er en stor internasjonal organisasjon er følgelig også styringssystemet omfangsrikt og komplekst. Dette gjør det nesten umulig å utforme styringssystem hvor alle elementer er helt i overensstemmelse med hverandre. Det vil dermed være flere momenter som ikke fullt ut samsvarer med hverandre. Vi vil under fokusere på to av de tingene som kom tydelig frem under intervjuene som motstridene elementer.

For det første er de rullerende prognosene forventningsbyggende i forhold til hva de skal oppnå fem kvartaler fremover. Samtidig nevner flere at de likevel har finansåret og rapportering til investorene i fokus. Flere mål blir satt på årsbasis (eksempelvis Coloplast Agenda og bonusmål), og fokuset på oppnåelse av kravene er viktig. I tillegg er det viktig at det som kommuniseres ut til markedet angående målsetningene for det neste finansåret blir oppfylt da dette går på troverdigheten til selskapet. Disse tingene er med på å bidra til motstridende interesser i styringssystemet, da styringsmodellen ikke legger opp til at man skal ha finansåret som horisont på arbeidet sitt, men hele tiden være fleksibel til å møte forandringer som skjer kontinuerlig. I 2012 gjorde selskapet en vurdering av Beyond Budgeting-implementeringen og et styringsdokument fra denne gjennomgangen viser at dette ble presisert av ansatte som en utfordring. Flere av intervjuobjektene mener dette fremdeles er et problem.

«Det viktigste forecast er stadig vekk der hvor vi starter ett nytt finansår. Så vi har selvfølgelig K5 og det vil si de andre, og eh... alle de andre er mer sånn milestones forecast kvartaler. Hvor det helt store og viktige, det er det hvor vi er det neste finansår. Også styrer vi stadig vekk på det finansåret. Hele veien igjennom. Så jeg vet ikke... Jeg vil ikke være illojal ovenfor det "fantastiske" forecast systemet, men det

kan være det gir mening i finans.. For meg er det litt det samme..» (Avdelingsleder, Danmark)

For det andre er fleksibel ressursallokering noe Coloplast ønsker at skal stå sterkt i organisasjonen. Dette har de har forsøkt å innføre ved at avdelingene ikke lenger har fastsatte budsjetter å allokere ressurser ut ifra. Den enkelte avdeling skal selv få bestemme og vurdere hvor man skal bruke pengene. Dette er i tråd med Beyond Budgeting, da fleksibel ressursallokering står sterkt som ett av de 12 prinsippene. utfordringen er at samtidig som det kommuniseres at man har selv kan bestemme hva man skal bruke penger på, har man ganske klare retningslinjer for hvor mye man kan bruke gjennom blant annet bonusmålene. Dette gjør at systemet ikke nødvendigvis er så fleksibelt som man skulle ønske at det var.

Flere av respondentene forklarte at etter de hadde sendt forslag på prognoser og fremtidige planer til hovedkontoret, kunne de få tilbakemelding om at kostnadsbruken måtte reduseres dersom bonusmålene skulle nås. Dette skaper en konflikt i systemet i forhold til at Coloplast ønsker at ressursallokeringen skal være dynamisk, men så fremstår det ikke nødvendigvis slik for alle datterselskap fordi de har klare rammer for hva kostnadsnivået skal ligge på i den enkelte periode.

«Vi får.. vi lager våre rullerende forecast hele tiden. Også presenterer vi en business plan som gjelder for de neste tre år, med mest fokus på det neste året. Og basert på det da, så får vi noen mål. På dette med inntekt. Og også hvor stor prosent kostnadene skal være av inntektene. Eehm. Det er bonusmål da. Så for å oppnå bonus så må du må du møte de målene. Og da setter det den begrensningen vi har på kostnader. Så hvis vi hadde planer om å bruke 40 millioner så ser vi, okey hvis vi skal oppnå den bonusen der kan vi bare bruke 38. Da må vi tilpasse oss det.» (Avdelingsleder, Norge)

Denne konflikten i systemet er som nevnt tidligere prøvd forsøkt løst ved at hovedkontoret kommuniserer at de vil justere bonusmålene ved slutten av perioden dersom man eksempelvis har fått innvilget et Business case og bruker penger på det. Dette gjør at den enkelte avdeling kan bruke mer enn de først har fått forespeilet. Samtidig gjelder denne justeringen gjerne de større investeringene, slik at det i det daglige fortsatt oppleves som om at de har fått klare kostnadsmål de må forholde seg til.

6. Analyse for utredningens formål

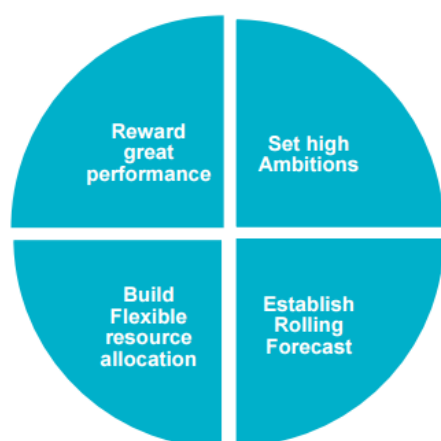
I denne delen vil vi analysere innhentet data for å undersøke og reflektere rundt utredningens formål. Dette gjøres i to deler. Først analyseres utviklingen av styringssystemet og ledelsesfokuset i Coloplast. Til slutt analyseres ledelsesstilen til avdelingslederne i samsvar med de økonomiske styringsverktøyene.

6.1 Utvikling av styringssystemet og ledelsesfokuset i Coloplast

Coloplast sitt valg om å gå over til et styringssystem basert på Beyond Budgeting-filosofien kom som et svar på flere strukturelle utfordringer de hadde stått overfor de siste årene. Det var viktig for dem at endringene ikke bare skulle handle om finansiell planlegging eller finans, men om hvordan man kunne få hele organisasjonen til på best mulig måte jobbe sammen for å nå gode prestasjoner. Dette ved å foreta endringer på alle nivåer i styringssystemet. Først presenteres utviklingen av verktøyene i Coloplast. Deretter kommer beskrives hvilke virkninger de ulike tilpasningene i styringssystemet, blant annet Leading to Win, har hatt.

6.1.1 Styringsverktøy under utvikling

Figuren under viser Business Modellen og viser hvilke fire hovedområder Coloplast har fokus på: belønn gode prestasjoner, sett høye ambisjoner, fleksibel ressursallokering og rullerende prognoser.



Figur 11: Coloplast sin Business Modell (gjengitt fra internt styringsdokument)

Modellen er basert på flere av Beyond Budgeting-prinsippene og selskapet fikk god veiledning av Bjarte Bogsnes og BBRT i utviklingen av det nye styringssystemet. Business Modellen ble introdusert med hovedformål å fokusere mindre på detaljer, og bli mer fleksible i hvordan de styrer selskapet.

«Når vi ser på måten vi gjorde planleggingen vår – vi var ekstremt detaljerte. Jeg mener, det var et årlig spill om å sikre seg den samme bunnlinsen som forrige år, eller aller helst få noen tilleggsressurser. Vi hadde alle verdens mulige KPI'er, et veldig travelt dashboard. Ehh..., men det viste seg at vi tapte i det store bildet. Vi var ikke fleksible.» (Finance, Danmark)

Sitatet over beskriver noen av utfordringene som gjorde at de ønsket å endre på prosesser og verktøy i organisasjonen. En av de største endringene for dem var når de innså at budsjettet var en hindring i det videre arbeidet med å endre selskapet. Dette har vært en stor omstilling, men da spesielt for controllerne som tidligere hadde sittet med hovedansvaret for budsjettet. Overgangen til rullerende prognoser har derfor ikke virket like radikalt for alle i virksomheten.

Strukturen i selskapet har også stått overfor store endringer. Dette har vært gjort for å gjøre at alle datterselskap skal jobbe i samme retning. Med de strukturelle omstillingene kommer også tilpasninger i forhold til myndighet på enkelte områder. Coloplast ønsker gjennom rullerende prognoser og dynamisk ressursallokering å skape desentralisert beslutningsmakt for sine datterselskap i henhold til Beyond Budgeting-filosofien. Likevel har flere ansatte heller følt at endringene på noen områder har gitt mindre grad av selvbestemmelse enn tidligere.

«Men det jeg kanskje har opplevd i Coloplast igjennom tiden, jeg har jo vært her i noen år, det er jo det at du får en sånn ... Det har jo gått en pendel fra regional bestemmelse til sentral, tilbake til regional og til sentral.» (Avdelingsleder, Norge)

«Det blir jo sånn at man får jo mindre selvstyret rett kanskje. Det har vi vel merket over tid. At mer og mer bestemmes sentralt. Du får litt mindre spillerom lokalt enn før. Men fortsatt muligheter da, det er ikke det.» (Avdelingsleder, Norge)

Endringene har tatt tid. Det er ikke bare å gjennomføre endringer over natten i en så stor organisasjon. Området er nytt og man forlater den tradisjonelle måten å styre på. Når de begynte i 2009 hadde de ikke alle løsningene klare. De fleste verktøyene har gradvis utviklet og tilpasset seg siden implementeringen.

«På det tidspunktet vi bestemte oss for å ta denne veien var vi ikke 100 % sikre på hvordan vi ville løse dette operasjonelt. Vi hadde en ide, men vi var bekymret for at vi ville få spørsmål som vi ikke kunne svare på umiddelbart, og forberedte oss på å justere modellen etter våre behov» (Finance, Danmark)

Ulike deler av organisasjonen har også brukt lengre tid enn andre. Per dags dato er det noen avdelinger som fullt ut lever i Beyond Budgeting-filosofien, mens andre enda har en vei å gå.

«Jeg vil si det var ganske enkelt å definere de nye prosessene og verktøyene, men måten, ehh... vi har brukt det for å få mest mulig ut av det. Det tar tid. Jeg vil ikke si det tok tid, for vi jobber fremdeles med det.» (Finance, Danmark)

Et område som har vært vanskelig å tilpasse er bonusmodellen. Spesielt siden bonussystemet også skal tilpasses at man er på børs med kvartalsvis rapportering til investorene. Ønsket var opprinnelig at man skulle ha mye større fokus på teaminnsats, og ikke individuelt arbeid. Dette har vist seg å være krevende, da flere ansatte og ledere har ment at dette ikke fungerer.

«(...) det siste elementet er en justering av bonusmodellen vår, noe som tok oss lang tid og mange ressurser. Ehh..., vi var ikke i stand til å endre det radikalt, men hva vi gjorde var å forenkle og..., og justere til våre behov fordi vi er også et selskap med full verdikjede med ulike profiler. Vi har administrasjon her, vi har produksjon, vi har salgskrefter, vi har ingeniører her i vår, IT, markedsføring..., og de, eh... blir motivert på ulike måter. Men ideen var å fjerne hele bonusmodellen og å gå til en teambasert belønning. Men det fungerte ikke (it did not fly).» (Finance, Danmark)

Mens andre områder som eksempelvis fleksibel ressursallokering har vært mer utfordrende, da ikke alle har klart å utnytte modellen på den måten den var tiltenkt. For eksempel har ikke alle følt at det virkelig var ressurser tilgjengelig hele tiden, og dermed har de følt seg styrt av

hovedkontoret. Dette blir forklart med at de første årene under implementeringen hadde de en periode hvor de ikke ønsket å investere så mye, og dermed fikk man ikke gjennomslag for idéer utover det som var planlagt i prognosene.

Oppsummert ser man at når det gjelder deres omstillingsprosess til Beyond Budgeting-systemet har det vært en reise som har tatt tid, og de er fortsatt ikke i mål. De beskriver at noen av elementene i styringssystemet har vært tatt godt mottatt og forholdsvis enkle å implementere, mens andre i større grad har bydd på utfordringer. Det har ført til at de har innsett at lederens rolle er viktig, og dette er forsøkt kommunisert gjennom Leading to Win.

6.1.2 Fokus på ledelse gjennom Leading to Win

I implementeringen av styringsverktøyene erfarte de at kulturforskjeller og innstillingen til de ulike avdelingslederne var viktig.

«(...) og så trenger du å ta hensyn til den lokale kulturen også, og de lokale reglene og akseptere at det kan implementeres i noen sammenhenger, og si at vi implementerer det som gir mening. Men..., jeg mener, systemene, reglene er det samme, det er mer tankesettet vi snakker om.» (Finance, Danmark)

I samtale med vår respondent fra finansavdelingen i Danmark ble det klart at det var de individuelle lederne som i mange tilfeller var den kritiske suksessfaktoren.

«Vi ble overrasket i noen land fordi det gikk mye bedre enn hva vi forventet. Og grunnen til at det gikk bedre er fordi de ansatte var open minded, eller at vi hadde en open minded finansdirektør, eller business support.» (Finance, Danmark)

«Vi har ulike salgsregioner og kulturen er avhengig av den personen som sitter på toppen. Jeg mener, de samme reglene, de samme modellene, men det er farget av han eller hun som sitter på toppen»». (Finance, Danmark)

To år etter man begynte å jobbe med Beyond Budgeting var det et ønske fra toppledelsen om å fokusere mer på ledelse. Man ønsket å forme en ledelseskultur basert på Businessmodellen og Beyond Budgeting-filosofien. Formålet med det nye fokuset var at godt lederskap i

Coloplast kunne hjelpe dem med å nå enda lengre. De ønsker å finne noen unike prinsipper for hva ledelse betyr i Coloplast. CEO og CFO satt seg ned og diskuterte hva som hadde vært suksessoppskriften for endringene de til nå hadde vært igjennom. Hva hjalp dem som ledere gjennom implementeringen av Beyond Budgeting? De så konkret på lederatferd og ut i fra dette utviklet de fire ledelsesprinsipper som de mente representerte Coloplast.

1. Sette høye ambisjoner og utfordre ditt team handler om at man vil at de ansatte hele tiden skal utfordre seg selv. Dette er gjennomgående i blant annet planleggingsprosessen og den økonomiske oppfølgingen slik at man har fokus mot ambisjonene. Som HR-representanten og flere av intervjuobjektene beskrev, så hadde ikke Coloplast vært der de er i dag uten å ha fokus på ambisjoner.
2. Vise tydelig og besluttsomt lederskap handler om å være en synlig leder. Dette gjenspeiles blant annet gjennom ressursallokeringen hvor det er viktig at den enkelte leder tydelig kommuniserer ansvarsområder og myndighet.
3. Være åpen og ærlig om resultater er linket til hvordan man skal følge opp ansatte. Her har de implementert et tilbakemeldingsverktøy de kaller 70/30 som skal hjelpe ledere til å gi fortløpende positive og konstruktive tilbakemeldinger til de ansatte.
4. Fokuser teamet på å levere businessresultater. Dette prinsippet handler om å kommunisere planer og handlinger som er koblet til Coloplast sin overordnede strategi.

Samtlige av lederne i organisasjonen er kurset i prinsippene, i tillegg til at prinsippene er diskutert i de enkelte ledergruppene. Selv om det er et par år siden det ble innført, har avdelingslederne vi snakket med prinsippene tydelig for seg. Det de derimot virker usikre på er om dette rent faktisk har hatt betydning for deres personlige ledelsesstil. Flere syntes ledelsesprinsippene er gode, men likevel universelle.

«For meg så er jo de prinsippene i Leading to Win, de er jo ... jeg opplever jo ikke de som noe revolusjonerende. Jeg opplever de som gode, men litt selvfølgheter for å være helt ærlig.» (Avdelingsleder, Norge)

Det er likevel tydelig at avdelingslederne i stor grad forholder seg til prinsippene i det daglige.

«Det er noe jeg forholder meg til. Og du kan si at jeg har vel ikke akkurat hengt de opp på veggen. Men man blir liksom minnet på det litt i ulike settinger føler jeg. Og ulike prosesser vi er igjennom. (...) At det kan jo være ting som ofte er til diskusjon. Det blir jo et sånn slags styringsverktøy» (Avdelingsleder, Norge)

Det er tydelig at Coloplast ønsker fokuset på prestasjoner skal være en stor del av hverdagen. Samtidig fortalte noen av respondentene at prinsippet som forteller at man skal være ambisiøs kunne være utfordrende til tider.

«I starten så syntes jeg den med ambisiøsitet var vanskelig for at, ehh..., hva skal jeg si, det er vanskelig å vite når jeg er ambisiøs. For du har ikke noe. Iallemfall jeg hadde ikke noe historisk stempel. Så kan du si at 50, wow det hørt bra ut. Er det bra?» (Avdelingsleder, Norge)

«Ambisiøsiteten er jo hele tiden utfordrende for alle. Den er litt sånn utenfor komfortsona for hver gang.» (Avdelingsleder, Norge)

Et annet prinsipp som gikk igjen i flere av intervjuene var det å skulle være åpen og ærlig om resultater. Dette prinsippet legger opp til at lederne kontinuerlig gir tilbakemeldinger til de ansatte, og dette opplevdes som utfordrende da det ikke var noe de hadde praktisert i så stor grad tidligere. Ved spørsmål om det har vært noen ting med Leading to Win som har vært utfordrende kommenterer flere dette med åpenhet og tilbakemeldinger.

«Kanskje noen ganger det med å gi åpne og ærlige tilbakemeldinger umiddelbart. Det å ikke vente kan du si. Særlig hvis det er ting som ikke er så positivt. Så er det ikke alltid så lett å ta der og da. Du føler jo også kanskje at du trenger litt mer fakta eller litt mer bevis liksom. Før man skal ta opp den type ting da.» (Avdelingsleder, Norge)

6.1.3 Endring av mindset

Å få de ansatte til å bruke ledelsesprinsippene i det daglige har vært en av de største utfordringene for Coloplast de siste årene. Ikke bare å introdusere de, men fullt ut implementere de i samsvar med de øvrige styringsverktøyene. Når ledelsesprinsippene ble introdusert hadde man på forhånd en tanke om at de ikke bare skulle skape god ledelsesstil, men også for å omsettes i samsvar med de økonomiske verktøyene.

«To år etter at vi startet å jobbe med Beyond Budgeting introduserte vi ledelsesprinsipper. Og det er veldig tett linket til hverandre: ytelse og ambisjoner til ledelsesprinsippene.» (Finance, Danmark)

For å øke forståelsen for Beyond Budgeting og relasjonen til ledelse ble det arrangert workshops. En representant fra HR og fra Finance reiste rundt til ulike ledelsesteam og diskuterte linken mellom ledelse og ytelse. De argumenterte for at de nye verktøyene ikke kan gjøre jobben alene, det krever også at man som ansatt må endre tankesettet (mindset). For det første var det viktig å forsøke å få lederne til å endre fokus fra finansåret og over til langsiktige ambisjoner. Et styringsdokument fra 2012 som vi har fått tilgang til viser at dette var en utfordrende omstilling og ble den gang karakterisert som et problem i styringssystemet og for ledelsen.

For det andre handlet workshopene om hvordan man skulle kvitte seg med ”Hva vi pleide å gjøre”-tankegangen. Selv om man i mange år hadde deltatt på én spesiell konferanse, skal man med det nye tankesettet stille seg kostnad versus nytte-spørsmål. Hva skjer om man ikke deltar på den konferansen i år? Ikke nødvendigvis for å spare penger, men for å få i gang diskusjoner. Dette med å endre tankemåten til alle ansatte har vært en lang reise, og både HR og intervjuobjektet i Finance i Danmark er tydelige på at dette er en prosess som fremdeles er i gang.

«Mindset tar tid. Det var.. ehh, noen ganger var det som et steg frem og eh... tre måneder senere følte jeg det som om det var to steg tilbake. Og nye tre måneder som jeg kunne se at diskusjonene startet på et høyere nivå, et bedre nivå. Og det tar tid, det, det krever tålmodighet...» (Finance, Danmark)

I tillegg til workshops ble andre verktøy brukt som filmer på intranettet som viste dagligdagse problemstillinger og uttalelser fra CEO hvor hans forventninger kommer tydelig frem. De har også brukt felles informasjonsmøter for hele konsernet, samt utviklet HR-verktøyet People Cycle.

6.1.4 People Cycle

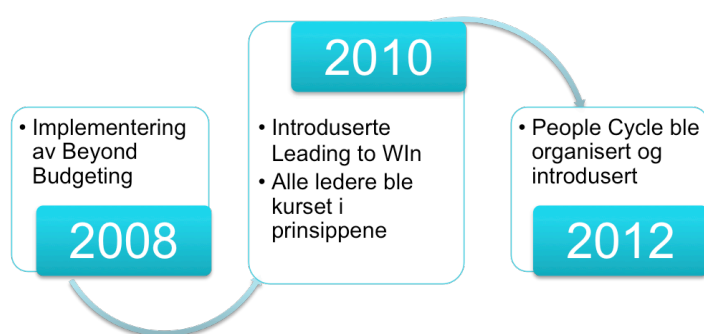
For at ledelsesprinsippene skal gi Coloplast høyere ledelseskvalitet har de utviklet HR-verktøyet People Cycle. Dette er et HR-verktøy som ble implementert i 2012 hvor den enkelte leder og ansattes utvikling kommer i fokus. Det er tydelig at People Cycle er med på å øke fokuset på ledelsesstil i Coloplast. Med store avstander og kulturelle forskjeller mener de at lik oppfattelse av ledelse, verdier og utvikling er viktig for suksess. Vi stilte spørsmål til HR-representanten om hvordan de hadde klart å implementere dette i et så stort internasjonalt konsern som Coloplast. Hun fortalte at det er viktig for dem hele tiden å bruke kunnskap lokalt og tilpasse til den enkelte kultur. Praksisen kan variere fra land til land, men man skal bygge på den samme forståelsen.

«Så det var en one-fit-for-all program, men det er også designet slik at hver gang vi gjør et program så tilpasser vi det slik at det passer til de lokale prioriteringene.»
(HR, Danmark)

Gjennom People Cycle har man som nevnt tidligere en årlig medarbeider- og ledelsesundersøkelse hvor man blant annet måler ledernes oppfyllelse av ledelsesprinsippene. I resultater fra undersøkelsen fremkommer det at de ansatte synes lederne har en ledelsesstil tett opp mot ledelsesprinsippene (Ennova, 2015). En samlet indeks for utførelsen utgjør 75 % i 2012, mens i 2014 har denne økt til 78 %. Videre er lederne i stor grad også tydelige og besluttsomme ledere (79 %), åpne og ærlige i tilbakemeldingene (76 %) og flinke til å sette ambisjoner og utfordre (76 %). Den største endringen fra 2012 til 2014 går på at lederne har blitt flinkere til å fokusere teamene på å levere businessresultater (80 % i 2014) (Ennova, 2015). Dette er et statistisk bevis for at ledelsesstilen til lederne i Coloplast har endret seg de siste årene.

6.1.5 Oppsummering av utviklingen i styringssystemet

Den helhetlige endringen av styringssystemet til Coloplast kan beskrives som en strategisk endring. Mens endring av noen enkeltelementer i systemet kunne oppleves som mer gradvise. Bonussystemet er ett av verktøyene som stadig er i endring for å tilpasse seg styringssystemet og Beyond Budgeting-tankegangen. Leading to Win var en endring på bakgrunn av at selskapet ønsket mer fokus på ledelse. Videre ble People Cycle innført som en forlengelse, hvor man i tillegg inkluderer fokus på utvikling av ansatte. De mest relevante tilpasningene som er gjort i styringssystemet presenteres i en figur nedenfor.



Figur 12: Tidslinje

6.2 Ledelsesstilen i samsvar med de økonomiske styringsverktøyene

I problemformuleringen er vi opptatt av å finne om lederne opplever noen situasjoner med de nye styringsverktøyene som gjør at de har måttet endre seg og sin ledelsesstil. Videre analyseres de ulike økonomiske verktøyene og implikasjoner for ledelsesstil.

6.2.1 Planlegging

Planleggingen i Coloplast består av ulike strategidokumenter som Coloplast Agenda, avdelingenes ambisjoner samt Annual Business Plan. Kortsiktig planlegging skjer gjennom rullerende prognoser og fleksibel ressursallokering. Gjennom intervjuene stilte vi spørsmål rettet mot planleggingsprosessen og involvering av ansatte. Samtlige av avdelingslederne kom inn på temaet om ambisjoner. I tillegg virket Annual Business Plan til å ha stort fokus for datterselskapet og avdelingene i Norge. Analysedelen vil derfor fokusere på ambisjoner og Annual Business Plan. Ut over dette mener vi fleksibel ressursallokering er en viktig del av

Beyond Budgeting og derfor også bør studeres for å få et helhetlig bilde av hvordan planleggingsprosessen kan påvirke ledelsesstilen i selskapet. Rullerende prognoser blir nærmere presentert under kybernetisk kontroll, men vil også kunne argumenteres for å være en del av planleggingsprosessen.

Ambisjoner som langsiktige mål

På et overordnet styringsnivå har ambisjoner i Coloplast en tydelig sammenheng med ledelsesstil gjennom Leading to Win-prinsippene. Når HR-representanten forklarer bakgrunnen for akkurat dette prinsippet handler i stor grad om forventning til at avdelingslederne stadig utfordrer seg selv.

«Sett høye ambisjoner og utfordre teamet ditt. Det handler veldig mye om at vi vil at folk skal utfordre seg og sette seg høye targets. Og å fortsette å heve målet. Og spesielt i innovasjonsdelen, at de søker nye og bedre løsninger. Ikke gå med noe som er det nest beste. Gå med noe som.. hvis du ville likt å gå til månen, vil du kanskje nå solen.» (HR, Danmark)

I tillegg handler det om å gi de ansatte tillit til å sette sine egne ambisjoner.

«(...) det handler om å sette høye ambisjoner, men det er også om tilliten som signaliserer ut til divisjonene fordi de vet selv best hvordan an kan nå disse ambisjonene.» (Finance, Danmark)

Ambisjonene er derfor både retningsgivende i arbeidet med målsetningene, samtidig som de signaliserer et delegert ansvar for den enkelte divisjon til å utarbeide sine egne ambisjoner. Avdelingslederne virker aktivt å bruke styringsprinsippet i planleggingsprosessen. Samtlige av intervjuobjektene snakket uoppfordret om hvordan de stadig ble utfordret til å sette høyere ambisjoner.

«(...) og særlig kanskje meg i min rolle, så blir jo stadig utfordret på det der med å sette høye ambisjoner. Både fra konsernet og fra min leder. Det er det stort fokus på. Og være ambisiøs og sette høye mål.» (Avdelingsleder, Norge)

Når det gjelder involvering av ansatte i denne prosessen virker det som de overordnede strategiske ambisjonene først og fremst settes av avdelingslederne. Det er disse som har ansvaret for utviklingen, og det ser ut til at rutinene legger opp til lite involvering fra de ansatte i den strategiske prosessen. I tillegg til strategiske ambisjoner har Coloplast også fokus på ambisjoner i PDP. Alle ansatte har sin egen utviklingsplan med utgangspunkt i de fire ledelsesprinsippene, deriblant ambisjoner for eget arbeid. Selv om ambisjonene er tett linket opp mot de strategiske, deltar de ansatte i å definere sine egne arbeidsoppgaver for å nå ambisjonen totalt sett.

Annual Business Plan og aktivitetsplanlegging i Norge

Planleggingsprosessen i de enkelte datterselskapene er basert på Annual Business Plan. På spørsmål om hvem som deltar i planleggingsprosessen i Norge svarer avdelingslederne at det er basert på prioriteringer fra hovedkontoret, men at hver av dem har ansvar for sin del. Videre diskuterer ledergruppa disse delene i helhet og bestemmer hvilke punkter som blir viktige for Norge som datterselskap.

«I mai får vi et dokument fra morselskapet. Fra Global Marketing med deres planer, ikke sant. Som jeg, hva skal jeg gjøre. Hva skal de fokusere på, hva er målene deres, hva skal de lansere av produkter som jeg tar med meg videre. Ehhm, også har vi egentlig da. Så har jeg da ansvar for min del av planen i den ABP. Den omfatter jo hele Coloplast Norge, så da har jeg ansvar for min del. Andre som er markedssjef for Stomi, Consumer Care, Salg, ja alle har sin del av den planen da. Også skal vi sy sammen til en årsplan for Norge da.» (Avdelingsleder, Norge).

Det virker som at avdelingslederne i stor grad blir påvirket av planene fra hovedkontoret, spesielt med hensyn til lanseringer av produkter fra Global Marketing. Videre virker det likevel som at det gjøres lokale tilpasninger, eksempelvis markedsføringskampanjer og kommunikasjonen ut til sluttbrukeren.

«Og der er det nok et sprik, jeg tenker fra, for vi har jo Global Marketing ikke sant i ... også skal vi mange av de, mange av de tingene vi jobber med det skal vi ta ned også skal vi forklare det til hun som er stomisykepleier på Levanger. Og da må vi på en måte, da må vi, da må jeg, eller vi, hva skal jeg si for noe, vi må foredle det hele litt.

Vi kan ikke gå rundt i Levanger å snakke om body fit technology (...)
(Avdelingsleder, Norge)

Den årlige strategiske planleggingen blir gjennomført av lederne og ledergruppa, uten at de ansatte har stor påvirkningskraft. Dette betyr at de ansatte ikke har mulighet til å bidra til det overordnede fokuset Coloplast skal ha det kommende året. Når det kommer til aktivitetsplanleggingen derimot er de ansatte i større grad med å påvirke hvordan ting skal gjennomføres.

«Jeg er ikke med i planleggingen der. Jeg er med på innspill i hva som skjer i løpet av året. (...) La oss si nå er vi hovedsponsor på en stor kongress i Oslo for uroterapeuter, som er videreutdannet innenfor urologi. Også har vi hovedsponsor for NoSCoS som er en nordisk konferanse for ryggmargsskader. Da på en måte har jeg ansvar for å ha møte med de som er kongressarrangør og vi lager en kontrakt og sier hvor mye vi kan sponse og hva vi vil ha ut av sponsingen. At vi skal ha strategisk plassering, at vi skal ha et innlegg i løpet av foredragene som er der. At vi kommer med innspill på hva vil ha for tema da. Og det følger igjen den der årlige businessplanen vår ikke sant.»
(Ansatt, Norge)

Det er de underordnede som er ute hos kundene, gjør salgene og gjennomfører den oppfølgingen som trengs. De er også med på å arrangere informasjonsmøter og opplæring av produktene. Det virker som om avdelingslederne er opptatt av å inkludere sine ansatte slik at de får eierskap til planene, arrangementene og aktivitetene som skal gjennomføres. Flere av intervjuobjektene nevnte nettopp dette.

«Vi har felles møter med Marketing i forhold til hva er løpet nå, hva planlegges. Altså, de får også være med å dele tips, triks og erfaringer, komme med gode innspill»
(Avdelingsleder, Norge)

«Det er en taktisk plan med noen hovedaktiviteter vi skal gjøre. Men.. og da er det jo viktig at man har.. har, med seg egentlig de ansatte litt på den da. At de føler at de har litt eierskap til planen.» (Avdelingsleder, Norge)

I ett av intervjuene kom vi inn på hvorvidt det å involvere de ansatte i planleggingen kun var en nordisk modell, eller om intervjuobjektet trodde dette var noe som gjelder Coloplast generelt. Slik vi tolker svaret og inntrykket ellers, kan det virke som om dette med eierskap på mange måter er ekstra spesielt i Norge. Dette ikke bare på grunn av kultur, men også fordi at avdelingskontoret er såpass lite.

«Jeg tror det er litt sånn på nasjonal kultur også. Litt på størrelsen kanskje. Klart hadde vi vært 200 her så hadde det kanskje vært litt annerledes. Jeg tror også litt sånn med kultur sånn som Norge og Sverige så er det mye mer fokus med involvering da, enn for eksempel Tyskland eller Frankrike eller den type land. Det er litt den nasjonale kulturen også som spiller der.» (Avdelingsleder, Norge).

Myndighet i ressursallokeringen

Ressursallokeringen foregår på flere nivåer i virksomheten, med de store investeringsbeslutningene på den ene siden (gjennom Business cases), og de mindre og mer dagligdagse avgjørelsene på den andre siden. Vi velger å fokusere analysen på de mindre avgjørelsene som tidligere ble budsjettert og fordelt gjennom detaljert allokering. Slik systemet fungerer i dag er allokeringen forenklet og i stor grad desentralisert. Dette påvirker den enkelte avdelingsleder sin myndighet.

«Det er ikke bare å signere på en siste budsjettversjon også kan du lene deg tilbake. Det krever også mer fra deg, å tenke, å vurdere ulike forutsetninger for å ta en beslutning om å bruke penger. Men, hvis du har mulighet til å se fordelene ved denne modellen har du mye mer frihet.» (Finance, Danmark).

Intervjuobjektet vårt i Finance-avdelingen mener at en slik allokering fordrer en tydelig og besluttsom leder. For at dine ansatte skal vite hva som er lov og ikke lov, må man ha en leder som er tydelig i sine handlinger. At man kan skape en felles forståelse i avdelingene for hva som er akseptabelt å gjennomføre av aktiviteter uten at man nødvendigvis behøver å spørre hver gang man skal reise eller kjøpe artikler.

«Det... det, er også denne sammenhengen med ledelsesprinsippene, fordi. Ehh. Tydelig og besluttsomt lederskap, det er ikke tydelig dersom du er.., kan se sjefen din hver dag

fysisk. Vi jobber for et globalt marked. Han som jeg jobber for er i Paris. Jeg ser han ikke. (...) jeg vet hvilke beslutninger jeg kan ta på egenhånd og jeg vet når jeg må spørre. Når jeg ikke er hundre prosent sikker.» (Finance, Danmark).

Som nevnt vil altså fleksibel ressursallokering gi en større frihet og myndighet enn budsjettene gjorde. På den andre siden kan diskusjoner om kostnadsbruk også føles som mer kontrollerende. Når man først lanserte fleksibel ressursallokering i Coloplast følte flere ansatte at man var på sparebluss og ikke fikk bruke penger.

«I begynnelsen, ehh, hadde vi, ulike deler av organisasjonen tullet og sa: “Yes, the bank is open, but the cash machine is broken”». (Finance, Danmark).

På avdelingsledernivå i Norge virker ressursallokeringen å være lite berørt av en fleksibel tankegang. De bruker fremdeles markedsbudsjetter for å planlegge aktiviteter og hovedaktivitetene presenteres i Annual Business Plan. Flere nevner at de ikke egentlig føler det er noe annerledes form for ressursallokering. De føler at de fremdeles har en fast sum som skal forvaltes gjennom året.

«Egentlig så er jeg litt usikker på hva du mener med det formelle budsjettet. (...) Vi ser ikke at det er noen endring.» (Avdelingsleder, Norge)

Selv om markedsbudsjettene er en sum penger som hver avdelingsleder skal forvalte gjennom året, virker de til å ha stor frihet til reallokering av ressurser seg imellom dersom man ser et behov.

«Hvis man kommer opp med gode ideer, da kan vi si at okay, da tar vi penger bort fra dette området så legger vi mer penger i det, fordi ideen er såpass god at vi ønsker å investere alt.» (Avdelingsleder, Norge).

«Ja. Og vi gjerne oss i mellom også. For hvis vi kan se at ehh., at det er noen som ikke kommer til å bruke sine penger, så.. og den andre avdelingen har en riktig, riktig god ide med noe, så... så kan vi jo prøve å overbevise vår sjef om at vi skal allokere pengene over til hverandres avdelinger i stede for.» (Avdelingsleder, Danmark).

På denne måten gis de ansatte muligheten til å fronte ideer og løsninger i løpet av perioden som de ser at kan bli iverksatt. Dette gjør at de føler at deltakelse og ansvar i beslutningene som tas angående hvilke aktiviteter som gjennomføres.

«Hvis jeg har noen innspill til ledergruppen da. For de har jo ledergruppemøter jevnlig ikke sant. Og da kan jeg sende inn. Det er ikke noe problem å sende inn forslag til henne også vet jeg at det blir tatt opp ikke sant. Så det er veldig sånn. Det er ikke noen fare å si sin mening.(...)» (Ansatt, Norge)

Oppsummering av ledelsesstil ved bruk av ulike planleggingsverktøy

Det virker som avdelingslederne og ledergruppa i hovedsak har ansvar for å planlegge gjennom å sette ambisjoner og å utarbeide Annual Business plan. Videre vil de ansatte inkluderes i de konkrete aktivitetsplanene og kan komme med ideer til prosjekter. Dersom det er en god idé som avdelingslederne ønsker å satse på, kan dette løses gjennom en delvis fleksibel ressursallokering.

6.2.2 Kybernetisk kontroll

Det er tydelig at de kybernetiske verktøyene og tilknytningen med ledelse varierer fra avdeling til avdeling i Coloplast. Dette fordi tilnærmingen til bruken av disse verktøyene er forskjellig fra leder til leder. De områdene som gikk igjen under intervjuene var bruken av rullerende prognoser og hvordan oppfølgingen var, både på avdelings- og ansattnivå. Analysedelen om kybernetisk kontroll vil derfor fokusere på disse praksisene.

Rullerende prognoser

De rullerende prognosene i Coloplast er noe det kontinuerlig jobbes med, både på hovedkontoret og ute i det enkelte datterselskap. Prognosene som utarbeides innebærer liten grad av detaljer. Hva kostnadspostene inneholder har avdelingene i utgangspunktet rådighet over. På denne måten gis de enkelte avdelingene stor frihet til selv å forme sin utvikling på best mulig måte. Samtidig beskriver respondentene at noen av kostnadspottene likevel er forhåndsbestemt gjennom kampanjer og andre store begivenheter de må bruke penger på som

er planlagt i Annual Business Plan. I tillegg beskriver flere at de også må være forberedt på å måtte forklare og forsvare sin bruk av penger til hovedkontoret i Danmark. Dette gjør at avdelingslederne likevel føler en form for kontrollering fra hovedkontoret.

«Ja, allokeringen av penger skjer lokalt. Men det betyr ikke at vi ikke får spørsmål underveis da om hvorfor vi bruker så mye der i forhold til fjor, eller for lite der i forhold til i fjor. Den type spørsmål vil vi alltid få allikevel da.» (Avdelingsleder, Norge)

Flere av respondentene beskriver at det å styre etter prognoser fører til en sterkere kostnadsoppfølging enn de har hatt tidligere. Dette gjelder ikke bare oppfølging fra hovedkontoret, men også lokalt. Man har tett kostnadsoppfølging og diskuterer stadig i ledergruppen hvordan de bruker penger.

«Eeh ,men når du sier sånn rolling forecast så det jeg merker til det er jo at jeg oftere setter meg ned sammen med Finans og går igjennom tall og reviderer. Vi gjorde det senest her om dagen nå. Eehm, sånn at vi har en ja. Oftere, eller, vi gjør det kanskje litt oftere enn før.» (Avdelingsleder, Norge)

Kostnadsoppfølgingen skjer i den enkelte avdeling, men også gjennom benchmarking mot andre avdelinger og har konkurranser på hvem som gjør det best. Dette kostnadspresset merker også avdelingslederen i Danmark.

«Hun (Avdelingens Financial partner) kommer hvert kvartal og gir et overblikk over hvor vi er hen og vi får jo også tilsendt rapporter en gang i måneden. Ehhh... hvor vi ligger i forhold til forbruk. Og der er det en konkurranse innenfor oss som ligger på indikasjoner. Hvis man ligger for langt under så er det jo kjørt, forecastet.» (Avdelingsleder, Danmark)

Denne hyppige oppfølgingen gjør at de må kommunisere klare mål og retningslinjer til de ansatte under seg. Disse målene er tydelig påvirket av hvordan de selv blir fulgt opp av sin leder og Coloplast sentralt. Måten lederne følges opp fra hovedkontoret forplanter seg altså nedover i organisasjonen.

«Altså nå har jo helt klart min nærmeste leder sine mål igjen som går med X som er hovedsjefen her. Og igjen da, så har vi våre mål innenfor gruppen. Og de målene er det vi som setter sammen. Men det er klart mine personlige mål for å oppnå... Altså jeg setter mine personlige mål for å oppnå fellesmålene. Som da er satt av Coloplast. Målene for min avdeling ikke sant, hva som forventes av oss.» (Ansatt, Norge)

Lederne vil tilrettelegge underveis slik at de ansatte har fokus på de målene som kreves for å nå prognosene som er utarbeidet. Flere av respondentene forklarer at de selvsagt ønsker å nå de forventede inntektene. Samtidig ønsker de også å bruke de tilhørende kostnadene, da de argumenterer for sammenhengen mellom inntektene og kostnadsbruken i fordelingsmøtene. Diskusjonene om kostnadsbruk blir viktig og man er opptatt av faktisk å bruke pengene man ber om. Dette for at de ikke skal miste troverdighet i neste fordelingsrunde.

«Fordi det er jo pinlig hvis man har.. Vi sitter jo å kjemper om pengene faktisk i management møtene, ikke sant, og vi skal også for.. ehh.., sjefen vet han skal spare en million og vi sitter å kjemper for at det ikke er mitt område. Så kommer du til det første kvartalet også har du underbrukt, det er jo pinlig. Du skal jo være.., det er jo din troverdighet det går utover.» (Avdelingsleder, Danmark)

Oppfølging av de ansatte

Målsetningene som de ansatte jobber mot er i de fleste tilfeller utarbeidet av avdelingslederne. Deretter kan de ansatte komme med eventuelle kommentarer og innvendinger underveis. Dermed deltar de ansatte til en viss grad i tilretteleggingen av sin egen arbeidshverdag, men graden av involvering varierer fra avdeling til avdeling.

«Hos oss så er det da sjefen som setter noen mål, også er det jeg som også må komme med innspill på målene som jeg også kunne tenke meg å bli målt på.» (Ansatt, Norge)

«Det er klart at sjefen min setter jo noen mål. Ehh.. uavhengig meg. Enhh, i utgangspunktet. Men så drøftes dem jo med meg i medarbeidersamtalen, hvor jeg på en måte kan si at 70 % er oppnåelig, eller 90% er oppnåelig. Også, også finner vi jo

ut en, ja, et oppnåelig mål da. Men selvfølgelig litt å strekke seg etter.» (Ansatt, Norge).

Flere avdelingsledere forteller at de i stor grad setter målene for sine ansatte. Dette med bakgrunn av at de føler de får så klare mål fra hovedkontoret, og dette reflekteres nedover i målene til de underordnede.

«Nei, altså du der. De kunne nok sikkert hatt, hva skal jeg si for noe, kanskje hatt mer deltakelse, men der, det er nok jeg som setter de målene. Og de målene er som regel i tråd med hva vi som selskap får, jeg vil ikke si beskjed om, men som på en måte vi blir satt opp for å på en måte nå da. Så det er en logikk i det ehh, tross alt, selv om det kanskje er et mål du får litt utlevert. Jeg får jo mine mål litt utlevert jeg også, men ... ja.» (Avdelingsleder, Norge)

Mens andre avdelingsledere forklarer at de involverer de ansatte i større grad.

«Nei, de er en del med på det. Det er klart det at. Jeg har veldig tro på det med involveringen da. At folk får muligheten til å være med å bestemme sin egen hverdag.» (Avdelingsleder, Norge)

Ut ifra dette forstår man at det er stor forskjell i graden av involvering fra de ansattes side i målsettingen i de ulike avdelingene i Coloplast. I tillegg virker det som at oppfølgingen utføres ulikt fra leder til leder.

«Hvordan vil jeg følge opp mine medarbeidere. Vil sikkert variere fra hvordan avdelingsleder X følger opp sine medarbeidere. Men man følger jo opp på de aktivitetene som man gjør, som skal sørge for vi når de kommersielle prioritene, som igjen henger sammen med fokusområdene.» (Avdelingsleder, Norge)

Noen avdelinger hadde stort fokus på teamprestasjoner. Dette for å skape samhold i gruppa og dermed øke prestasjonene. I en annen avdeling hvor de jobber mye med salg direkte mot kundene, måles de dermed på en annen måte. Det blir blant annet brukt et CRM-verktøy som noen kunne føle som en direkte kontroll fra lederens side.

«Ehh, og det er nok et verktøy (CRM-verktøyet) som i stor grad mange av selgerne oppfatter som kontroll og ikke et verktøy til å bidra i hverdagen. Det er ikke til å komme unna.» (Avdelingsleder, Norge)

Performance Development Plan (PDP)

I tillegg til de ulike metodene blir alle ansatte, både ledere og andre ansatte, vurdert ved slutten av finansåret ut ifra sin individuelle PDP. Her måles de på de ulike ledelsesprinsippene, samt KPI'er på andre relevante områder i henhold til sin stilling. Ved slutten av perioden blir man vurdert og får en karakter på arbeidet man har gjort. PDP er altså tilpasset stillingen, men et fellestrekk er at alle måles direkte på de fire ledelsesprinsippene. Dette gjør at de jevnlig blir sjekket på hvilken ledelsesstil de har i forhold til hva Coloplast ønsker av sine ledere. Om du har suksess vurderes ut ifra hvordan du leverer på ledelsesprinsippene. Dette gjør at lederne i stor grad blir påvirket til å lede i henhold til disse.

«Så våre ledelsesprinsipper er faktisk integrert i alle våre ledelsesaktiviteter og alt i lederrollen hvor... jaaa.. hvor det er viktig for deg å finne ut om det funker eller om du er suksess. Så har et ganske transparent system, hvor du har din prestasjonsutviklingsplan. Du har din individuelle PDP, hvor du er ratet og også vurdert på hvordan har gjort det. Og i denne prestasjonsutviklingsplanen er du evaluert på ledelsesprinsippene.» (HR, Danmark)

Alle ansatte blir som nevnt målt i sin personlige PDP og deres nærmeste leder setter karakter på deres innsats og utvikling. PDP brukes som et verktøy for tilbakemelding men også for å kunne se fremover og utvikle fremtidige målsetninger. PDP er detaljert og beskriver hvordan man skal jobbe den neste perioden.

«Ja, altså alle har jo medarbeidersamtaler. (...) Da får vi jo tilsendt den du hadde i fjor. Der står det jo hvilke.. Hva er det du skal, altså hva er det du skal nå i dette året som kommer ikke sant. Hva er dine arbeidsoppgaver? Hva er dine prosjekter? Når skal de ferdigstilles? Hva skal du delta på? Også er det jo da en diskusjon om er det noe Coloplast kan bidra til for å gjøre hverdagen din bra da. Som ansatt i selskapet ikke sant.» (Ansatt, Norge)

Ved å ha god kommunikasjon rundt hvorfor man har PDP og de ulike målene, mener intervjuobjektene at det vil føre til større eierskap og engasjement blant de ansatte.

«Ja, det må tilpasses, det må tilpasses og gi mennesker mening. Jeg syntes danskene har et fint ord som heter: "gir det mening", sier de, og vi i Norge vi sier egentlig "forstår du". Og mennesker kan jo forstå en hel masse, men det gir meg jo ikke noen mening for det. Jeg forstår at du vil at jeg skal gå dit, men jeg hvorfor skal jeg det? Og det er der det også er litt i lederskapsrollen tror jeg. Det er litt interessant at mennesker forstår og, nei mennesker det gir de mening å gjøre det de gjør da. Og det henger litt mot mål igjen. Hva slags mål skal det settes for å gi mening. Økonomiske mål er jo selvfølgelig, det er jo no brainer at du får det. Men det er jo ingen som står opp for å tenke på at indeks 107,7, ikke sant, det er bare et resultat at du vet at det.»
(Avdelingsleder, Norge)

Det å ha en god kommunikasjon med de ansatte virker til å stå sterkt, i alle fall på kontoret i Norge. Der forteller flere av avdelingslederne at de har en-til-en-samtaler med de ansatte hver 14. dag. Under disse samtalene diskuterer de arbeidsoppgaver og fremgang i forhold til den personlige planen den enkelte følger, og kommer med justeringer der det måtte passe. Dette gjør at det ofte kommuniseres tydelige tilbakemeldinger på arbeidet underveis. Flere av respondentene fortalte om 70/30-verktøyet. 70/30 er som nevnt et verktøy som skal motivere lederne til å gi både positiv og konstruktiv feedback til de ansatte. 70/30 oppfattes av avdelingslederne som en del av ledelsesprinsippene når det kommer til det å gi åpne og ærlige tilbakemeldinger, samtidig som det oppleves fra lederne som en hjelp til å være en tydelig leder.

«Også er det dette med synlig og besluttsomt lederskap som er en viktig pilar i Coloplast, som jeg hele tiden prøver å leve opp til da. (...) Det er å hele tiden være til stedet å lytte til medarbeiderne. Så har vi sånn struktur at vi har en sånn 1-1 samtale en halvtime annenhver uke. Eehm. Som jeg har med alle mine ansatte.(...) Vi diskuterer problemstillinger og tar opp ting som ikke fungerer eller ting som fungerer og. Prøver å hele tiden være flink til å gi anerkjennelse og da. Det er viktig å få ros liksom. Da tror jeg også du er mer mottakelig for å ta imot mer ting som ikke er så positivt da.» (Avdelingsleder, Norge)

Oppsummering av ledelsesstil ved bruk av kybernetiske verktøy

Som man kan se er det veldig ulik tilnærming til hvordan lederne benytter seg av de kybernetiske verktøyene. Dette gjør at i noen tilfeller er det stor grad av involvering fra de ansattes side, mens i andre tilfeller forekommer det lite eller ingen grad av involvering. Hvordan de følges opp er også veldig ulikt, men People Cycle er et HR-verktøy for oppfølging som omfatter alle ansatte uavhengig av nivå. Likevel er det forskjeller på hvordan avdelingslederne velger å kommunisere mål.

6.2.3 Belønning

Belønningsordningen i Coloplast kan være vanskelig å få oversikt over da det er mange ansatte og flere ulike løsninger. Ved hovedkontoret er alle individuelle bonuser tatt bort, og de ansatte får kun bonusutbetaling dersom konsernet i helhet oppnår målsetningene. Avdelingslederen som ble intervjuet i Danmark mener dette er positivt, da det gjerne er store forskjeller mellom avdelingene og de ansattes motivasjon.

«Og det er bra i vår avdeling, eh, vil jeg si, fordi det gjelder jo, vi har med service å gjøre, og support. Det er veldig vanskelig å lage noen konkrete performance motpol. Det er jo lett å selge produkter, men når du selger service eller programmer, så hadde det vært snodig om folk skulle måles på en eller annen skala, (...).» (Avdelingsleder, Danmark)

Bonusen til avdelingslederne i Norge er avhengig av datterselskapets prestasjoner, samt eventuelt en Company Kicker dersom Coloplast-konsernet totalt sett gjør det bra. Prestasjonene måles på relative forholdstall og disse er forsøkt gjort fleksible ved at man hensyntar eksterne forhold og andre investeringer. Når vi snakker med ansatte i Norge virker likevel målene å være ganske faste og i liten grad justerbare ved endringer. Avdelingslederne mener dette er bra, for dersom bonusmålet plutselig skulle endres ville det vært urettferdig. Dette kan likevel føre til noen ledelsesmessige utfordringer ved å motivere til økt innsats dersom bonusmålet i utgangspunktet er satt for lavt.

«Logikken er jo selvfølgelig at det går seks måneder og du ligger 5% foran så får du justert opp målene for selskapet. Men det tror jeg er, sånn som jeg oppfatter det, det er jo det litt sånn børssensitiv type informasjon at man regulerer opp. Min, min bonus som jeg får satt av min sjef, den forandrer seg jo ikke når jeg står der. For da, det ville jo uansett, ... ville kanskje ikke vært helt riktig.» (Avdelingsleder, Norge)

Når det gjelder avdelingsledernes oppfølging av sine underordnede får vi som nevnt under kybernetiske kontroller inntrykk av at dette varierer. Dette gjelder også belønningsordningene. Eksempelvis baserer en av avdelingslederne i Norge bonusen utelukkende på spesifikke økonomiske målsetninger. Atferden til de ansatte vises dermed mot disse oppgavene. Avdelingslederen forteller at det tidligere har vært forsøkt å ha en bonusmodell med flere ulike mål for å forsøke å motivere på flere plan. I denne avdelingen hvor arbeidet i stor grad består av salgsarbeid fungerte derimot ikke den ordningen, og avdelingslederen har derfor endret den.

«I fjor så gikk jeg i den fella at jeg hadde mange forskjellige mål. For du vil liksom gjerne dekke alt da. Motivere deg litt på det, og litt på det, men det det gjør at folk, det, det blir for fjernt da. Så det er jo, det blir litt sånn, vi får ta å se og regne sammen på slutten av året og se hvordan det gikk. Og det, da funker ikke bonusmål sånn som de bør funke. Det bør være noe du har tett på kroppen og har en formening om da. Hvis ikke så hjelper det ikke på motivasjonen.» (Avdelingsleder, Norge)

For en annen avdelingsleder har det derimot fungert godt å basere bonusen på flere faktorer. Vedkommende følger den enkelte ansatt opp i forhold til individuelle prestasjoner i form av aktiviteter, i tillegg til å inkludere teamprestasjoner og måloppnåelse av overordnede prioriteter på salg fra Coloplast sentralt. Avdelingslederen fokuserer mye på å involvere de ansatte i utformingen av aktivitetene, og mener at dette eierskapet er viktig for prestasjoner.

«Så jeg er veldig opptatt av. Som eget fokusområde. Å skape enda mer engasjement og involvering. Involvering skaper engasjement som gjør at du har lyst til å prestere.» (Avdelingsleder, Norge)

«(...) Målene varierer jo ut ifra hva slags målsetninger Coloplast har. Eehm, og ja.. settes.. jeg selv setter mine personlige mål da, men de må jo samsvare med

hovedmålene. Ikke sant. Hva kan jeg gjøre personlig for å oppnå best mulig resultater i forhold til hovedmålene. Og det er alltid en gulrot i enden, så det er alltid bonus i forhold til hvor godt jeg gjør det da.» (Ansatt, Norge)

En tredje avdeling i Norge får ikke bonusutbetaling i det hele tatt, men har andre former for insentiver med mer indre belønning. Målene er basert på teamprestasjoner, og belønnes derfor på teamet med middag eller andre sosiale aktiviteter.

«Ehh, ingen av oss har type bonus sånn lønsmessig. Men, men vi får jo en form for bonus med at vi, hvis vi når det målet så får vi en middag, eller hvis vi når det målet så.., ja, ja. Litt sånne ting da. Og det syns jo jeg er motiverende.» (Ansatt, Norge)

I tillegg til bonusordninger i de ulike avdelingene blir som nevnt alle ansatte også fulgt opp gjennom People review og PDP. Denne formen for oppfølging kan også sies å være et insentiv til å prestere og å nå ambisjonene dine. Dersom man blir evaluert til å være en High Performer kan dette føre til en lønnsforhøyelse.

Oppsummering av belønning og ledelse

Belønningssystemet i Coloplast er overordnet sett basert på innfrielse av kommersielle mål gitt fra hovedkontoret. Ned på avdelingsnivå er det derimot store variasjoner. Avdelingslederne har ulike tilnærminger og de ulike løsningene fokuserer forskjellig på ansattes deltakelse og motivasjon. Tilslutt blir PDP og People review også viktige insentivsystemer for den enkelte ansatt sin utvikling og selvrealisering.

6.2.4 Oppsummering

Etter å ha analysert de økonomiske styringsverktøyene og ledelse ser man at morselskapet i Danmark i stor grad overvåker flere av de økonomiske verktøyene som eksempelvis rullerende prognoser og Annual Business Plan. Det virker som om datterselskapet i Norge har en sterk kostnadskontroll fra morselskapet. Samtidig ser man at avdelingslederne har myndighet i å følge opp sine ansatte som de selv ønsker, og at de derfor selv vet best hvordan de kan motivere sine ansatte. Dette fører derfor til en del ulike løsninger når det kommer til oppfølging på ansattnivå. I planleggingsprosessen har avdelingslederne ansvaret for de

strategiske planene, mens de ansatte inkluderes i aktivitetsplanleggingen. Også gjennom fleksibel ressursallokering har de ansatte mulighet til å påvirke beslutningene og komme med innspill. Belønningsordningene er varierende og den enkelte avdelingslederen har stor frihet til å utforme egne løsninger. Nedenfor er de ulike verktøyene og implikasjoner for ledelse oppsummert i tabell 2 på neste side.

Tabell 2: Oversikt over styringsverktøy og implikasjoner for ledelse.

Økonomisk verktøy	Implikasjoner for ledelse
Planlegging	
Ambisjoner	<ul style="list-style-type: none"> - Avdelingsleder setter nivået for avdelingen. - Den enkelte ansatt har også personlige ambisjoner og målsetninger i PDP.
Annual Business Plan	<ul style="list-style-type: none"> - Avdelingslederen planlegger for avdelingen i samsvar med ledergruppa og Coloplast Agenda. - De ansatte deltar i aktivitetsplanleggingen.
Fleksibel ressursallokering	<ul style="list-style-type: none"> - Allokterer pengene i markedsbudsjettet for avdelingen. - Ansatte har i de fleste tilfeller mulighet til å komme med innspill. - Samarbeid mellom ledelsesgruppa og frihet til om-allokering for å iverksette ideer.
Kybernetisk kontroll	
Rullerende prognoser	<ul style="list-style-type: none"> - Høy grad av oppfølging fra morselskapet fører til kostnadsfokus. - Ansatte er lite involvert i utforming av prognoser og økonomiske mål. - Økt kostnadskontroll og økonomisk oppfølging, også ned på ansattnivå.
Oppfølging av ansatte	<ul style="list-style-type: none"> - Ulike løsninger avhengig av avdelingslederens ledelsesstil. - Stort sett medarbeidersamtaler annenhver uke
PDP	<ul style="list-style-type: none"> - Et relativt direkte verktøy, men brukes forskjellig avhengig av avdelingsledernes ledelsesstil.
Belønning	
Bonus	<ul style="list-style-type: none"> - Innfrielse av kommersielle mål fører til bonus til avdelingslederne. - Ansatte har ulike bonusordninger avhengig av hvordan avdelingslederen motiverer.

DEL V: DISKUSJON OG KONKLUSJON

7. Diskusjon

Formålet med studien er å undersøke sammenhengen mellom Beyond Budgeting og ledelse. Dette blant annet ved å studere hvorvidt avdelingslederne opplever noen situasjoner i det nye styringssystemet som gjør at de har måttet endre seg og sin ledelsesstil. Vi har også studert om ledelsesfokuset i selskapet har endret seg etter implementeringen av Beyond Budgeting. For å besvare problemformuleringene vil vi i denne delen av utredningen drøfte funnene fra analysen.

7.1 Sammenhengen mellom økonomiske verktøy og ledelse

Vi har sett på ulike verktøy i styring og kontroll av ansatte og finner at avdelingslederne i ulik grad har tilpasset ledelsesstilen sin. Samtidig ser vi også at hvilken ledelsesstil de har kan være med å påvirke hvordan de benytter seg av verktøyene. Videre vil vi diskutere noen av de tydeligste funnene.

De overordnede planleggingsprosessene i Coloplast er i stor grad sentralisert. Dette gjelder eksempelvis produktlanseringer og kampanjer som alle avdelingene i konsernet må forholde seg til. Ledergruppas utforming av Annual Business Plan vil derfor være påvirket av hovedkontorets planer og strategier. Dette gir avdelingslederne lite kontroll over hovedaktivitetene i sin avdeling, som videre gjør at de ansatte i liten grad inkluderes i denne prosessen.

På den andre siden føler de ansatte likevel at de har stort ansvar når det kommer til å planlegge egen jobbhverdag og aktiviteter. Avdelingslederne kan derfor sies å ha en inkluderende ledelsesstil ovenfor sine ansatte når det kommer til aktivitetsplanleggingen. De er opptatt av eierskap til oppgavene og motivering rundt arbeidet. Vi anser derfor aktivitetsplanleggingen som en prosess som åpner for inkludering, dialog og delegering. Dette er i tråd med en myndiggjørende ledelsesstil (Abernethy, Bouwens og van Lent, 2010; Pearce m. fl., 2003). Avdelingslederne mener selv at denne praksisen ikke har endret seg de siste årene, men alltid har vært beskrivende for måten de arbeider. Dette gjelder både de norske og

danske avdelingslederne vi intervjuet. Det virker derfor som praksisen med aktivitetsplanlegging i denne styringsmodellen passer godt til avdelingsledernes personlige ledelsesstil.

Studien til Abernethy, Bouwens og van Lent (2010) trekker frem moral hazard-problemet ved delegering i planleggingsprosessen, og argumenterer for at ledere som delegerer ansvar likevel har et behov for å være delaktige. Studien foreslår at økt delegering vil føre til økt kommunikasjon mellom leder og underordnede. Dette finner vi igjen i Coloplast. Avdelingslederne har god dialog med sine underordnede, og flere har en-til-en samtaler annenhver uke. Med dette ser man at myndiggjøring i planleggingsprosessen kan gi et behov for hyppigere oppfølging fra lederen. Fra de ansattes side kan slik hyppig oppfølging oppleves som kontrollering ved at de jevnlig har samtaler om arbeidsoppgaver og planer. Økt dialog mellom ansatt og leder kan derfor oppleves som en direkte ledelsesstil (Pearce m. fl., 2003).

Under kybernetisk kontroll finner vi at Coloplast har hyppig oppfølging av den økonomiske utviklingen. Selv om den er lite detaljert gjennom de rullerende prognosene, må likevel avdelingslederne stadig forsvare pengebruken. Gjennom jevnlig oppfølgingsmøter mellom avdelingsleder og controller følges kostnadsutviklingen nøye opp. Denne hyppige oppfølgingen kan bidra til at det foreligger en klar forventning til hvordan både avdelingslederne og de ansatte skal opptre. Det blir fokus på å utføre planene, i tillegg til å innfri de økonomiske målsetningene som er satt.

Teorien beskriver at klare finansielle eller kvantitative målsetninger vil begrense valgmulighetene og handlingene til de ansatte (Jansen, 2011). Selv om styringssystemet i seg selv ikke baserer oppfølgingen på et formelt budsjett, vil likevel en sterk finansiell oppfølging skape rammer for arbeidsoppgavene til de ansatte. Det kan derfor virke som om avdelingslederne i større grad har tilegnet seg en direkte ledelsesstil når det kommer til dette med behov for kontroll og oppfølging mot mål (Pearce m. fl., 2003).

Når det kommer til evaluering og belønning finner vi blant annet at lederne i datterselskapet belønnes ut i fra faste målsetninger på inntekter og kostnader. Avdelingsledernes bonus avhenger direkte av denne felles måloppnåelsen. De ansattes bonusordning varierer derimot i stor grad, og de ulike løsningene vil derfor reflektere hvordan avdelingslederen velger å motivere sine ansatte. Beyond Budgeting-filosofien beskriver i ett av sine 12 prinsipper at

belønning bør baseres på teambasert ytelse. Coloplast har et ønske om å ha bonusordninger utelukkende basert på teamprestasjoner, men ingen av avdelingslederne vi snakket med har en slik ren teambasert bonus. Det finnes ikke klare retningslinjer for utformingen av belønningsordninger til underordnede, og vi finner derfor mange ulike løsninger. De fleste av disse ordningene baserer seg i stor grad på tydelige og individuelle måloppnåelser, i tråd med en direkte ledelsesstil (Pearce m. fl., 2003).

I tillegg til å se hvordan planlegging, kybernetisk kontroll og belønningsordninger påvirker lederen, er det interessant å se i hvilken grad avdelingsledernes personlige ledelsesstil påvirker bruken av verktøyene. Avdelingslederne mener selv at deres ledelsesstil ikke er endret etter innføringen av Beyond Budgeting. Dette kan forklares med at de har tilpasset verktøyene til sitt bruk og sin hensikt. Dette vises eksempelvis tydelig gjennom ulik tilnærming til hvordan de benytter seg av PDP. Oppfølging gjennom PDP legger opp til selvrealisering og personlig utvikling, samtidig som man også blir målt på ulike KPI'er og andre individuelle målsetninger. Selv om dette er et verktøy som gir ganske direkte retningslinjer, finner vi at spesielt én avdelingsleder i Norge bruker verktøyet til selvevaluering og i retning av en mer myndiggjørende ledelsesstil. Denne lederen legger opp til at de ansatte selv skal evaluere egen innsats og mener at dette vil gi mer eierskap til egen prestasjon. I tillegg er det i denne avdelingen ikke knyttet noen form for pengemessig bonus. Slik denne lederen opptrer gir man den ansatte subjektiv mestringsevne og muligheten til selvevaluering, i tråd med en myndiggjørende ledelsesstil (Pearce m. fl., 2003).

Oppsummert er de økonomiske verktøyene i Coloplast tilrettelagt for en direkte ledelsesstil. Samtidig er avdelingslederne også opptatt av å gi eierskap og inkludere de underordnede i blant annet aktivitetsplanleggingen. Vi finner i tillegg gode muligheter for selvrealisering og personlig utvikling gjennom blant annet PDP. Avdelingslederne kan derfor i noen situasjoner også karakteriseres som myndiggjørende.

7.2 Leading to Win

Etter implementeringen av den nye styringsmodellen i 2009 har Coloplast hatt økende fokus på ledelse. Dette ser vi tydelig gjennom Leading to Win og fokus på endring av mindset. Gjennom at lederne blir målt på ledelsesprinsippene er de tydelig bevisste på prinsippene i sin

hverdag. Lederne har adoptert prinsippene og man kan derfor påstå at de har hatt betydning for virksomhetens fokus på ledelse.

I tillegg er prinsippene er tydelig linket opp mot mye av Beyond-Budgeting tankegangen, og de er bevisst forsøkt å tilpasses de økonomiske verktøyene. Coloplast mener at de nye verktøyene ikke kan gjøre jobben alene, men at de behøver et visst tankesett for å få fullt utbytte av de. Dette ser vi eksempelvis når det kommer til fokus på ambisjoner.

Coloplast har stort fokus på at de ønsker å være en ambisiøs virksomhet som alltid skal søke etter nye og fremtidsrettede mål. Dette fremkommer blant annet gjennom ett av ledelsesprinsippene; sett høye ambisjoner og utfordre teamet ditt. Ambisjonsnivået reflekteres blant annet i den strategiske planleggingen gjennom året, noe som gjør at de ansatte hele tiden har noe å strekke seg etter. Det forventes at de skaper en prestasjonskultur ovenfor sine underordnede til å nå ambisiøse mål. På denne måten ser vi at ledelsesstilen til avdelingslederne kan være avgjørende for at planleggingen er i tråd med Beyond Budgeting-filosofien og et høyt ambisjonsnivå. Samtidig påpekte flere av avdelingslederne dette som utfordrende. Hva som er et høyt ambisjonsnivå er en subjektiv oppfatning, og kan derfor være vanskelig å omsette til målsetninger. Avdelingslederne sier de stadig utfordres på dette og har forsøkt å adoptere prinsippet i sin ledelsesstil.

Selv om det alltid har vært åpen og ærlig kommunikasjon mellom de ulike nivåene i Norge, har det vært en tydelig endring når det kommer til personlig oppfølging. Coloplast har stort fokus på tilbakemeldinger gjennom ett av fire ledelsesprinsipper i Leading to Win, og har senere utvidet dette prinsippet med verktøyet 70/30. Prinsippet baserer seg på at man skal gi positive tilbakemeldinger i tillegg til tilbakemelding på forbedringsområder. 70/30 skal brukes kontinuerlig slik at de ansatte hele tiden kan utvikle seg. Avdelingslederne som ble intervjuet syntes dette kunne være utfordrende da 70/30 fremstår som en ny måte å utføre tilbakemeldinger på. Vi finner derfor at fokus på tilbakemeldinger påvirker hvordan lederne følger opp sine underordnede. Avdelingslederne har måttet tilpasse seg et system med mer direkte dialog med sine underordnede, noe som kan fordre en direkte ledelsesstil (Pearce m. fl., 2003).

Oppsummert kan ledelsesprinsippene på mange måter sies å fremme en myndiggjørende ledelsesstil ved at avdelingslederen oppmuntres til å gi sine ansatte myndighet i beslutninger.

På den andre siden virker noen av prinsippene som eksempelvis fokus på tilbakemeldinger og det å vise tydelig lederskap, å fremme en mer direkte ledelsesstil (Pearce m. fl., 2003). Vi finner det derfor vanskelig å skulle påstå at Coloplast ønsker en spesiell ledelsesstil gjennom ledelsesprinsippene, da det ser ut til å avhenge av flere faktorer som blant annet lederens oppfatning og adopsjon av prinsippene.

7.3 Mer kontroll med Beyond Budgeting?

Beyond Budgeting-filosofien virker å fronte delegering og autonomi (Bogsnes, 2009), og det er uventet at ledelsesstilen til avdelingslederne ikke i større grad kan påstås å være myndiggjørende. Den tette oppfølgingen og hyppige målingen mot ambisjoner virker kontrollerende på både ansatte og avdelingsledere. Kan Beyond Budgeting derfor være en styringsmodell som heller strammer opp kontrollen i konsernet?

Dette er et utfordrende spørsmål og lite forskning har studert hvordan kontrollbehovet endrer seg under Beyond Budgeting. Chenhall (2003) viser til at virksomheter har styringssystemer som er tilpasset konteksten man opererer i, og det er tydelig at virksomheter som implementerer et styringssystem basert på Beyond Budgeting driver i dynamiske omgivelser. Som nevnt innledningsvis i utredningen er dette omgivelser hvor endringer skjer hyppig og under usikre omgivelser vil man være mer åpen og eksternt orientert (Chenhall, 2003). Samtidig vet man at virksomheter som opererer i sterk konkurranse vil stramme opp og bruke formelle kontrollverktøy (Chenhall, 2003). Dersom de dynamiske omgivelsene oppleves som utfordrende tenker vi det kan gjøre at man blir mer bevisst i den finansielle oppfølgingen. Dermed vil man som leder kunne ha en sterkere grad av oppfølging og kontroll for å forsikre seg om at man beveger seg i riktig retning.

Selv om kontrollbehovet under Beyond Budgeting er uklart, finner flere studier at finansavdelingen og controlleren sin rolle er blitt viktigere (Østergren og Stensaker, 2011; Henttu-Aho og Järvinen, 2013). Østergren og Stensaker (2011) finner at implementering av Beyond Budgeting endrer forholdet mellom direktører og avdelingslederne ved at avdelingsledere i større grad kommuniserer horisontalt med hverandre og vertikalt med controlleren, fremfor med direktøren. Avdelingslederne har større frihet i hvordan de skal nå målene sine og slik sett er makten desentralisert, men likevel har controlleren stor innvirkning

på målsettingen og makten har således blitt sentralisert (Østergren og Stensaker, 2011). De samme tendensene finner vi igjen i Coloplast. Det virker som om kostnadsoppfølgingen fra controllerne er hyppigere og at dette i stor grad påvirker graden av opplevd autonomi. Henttu-Aho og Järvinen (2013) finner at jo sterkere rollen til controlleren er, jo mer kan controllerfunksjonen redusere rollen til det tradisjonelle budsjettet. Det at controllerens rolle er viktigere kan peke i retning av at den økonomiske oppfølgingen står sterkere i Beyond Budgeting sett opp mot tradisjonelle styringssystemer.

Vår oppfatning var at styringssystemet Beyond Budgeting blant annet skulle bidra til mer makt ut i avdelingene, tillit til ansatte, fokus på teamprestasjoner og mindre grad av detaljplanlegging (Hope og Fraser, 2003). Dermed ble det antatt at vi skulle finne mer desentralisert beslutningsmyndighet og mer fleksibilitet i bruken av de økonomiske verktøyene. I stedet har vi funnet en virksomhet som legger opp til kontroll fra hovedkontoret. Hyppigere oppfølging gjennom prognoser, Annual Business Plan og PDP gjør at avdelingslederne i høyere grad kontrollerer de ansatte.

7.4 Hva er Beyond Budgeting?

Funnene fra dette studiet har fått oss til å stille spørsmålet: *hva er egentlig Beyond Budgeting?* Sammenlikner man Beyond Budgeting med det tradisjonelle styringssystemet presentert av Anthony (1965), finner vi at det tradisjonelle styringssystemet i større grad er et regnskapsbasert kontrollsystem hvor den strategiske planleggingen blir sett på som en separat praksis (Hansen, Otley og Van der Stede, 2003). I Beyond Budgeting er derimot strategi og målsetninger kontinuerlig under evaluering. En studie av Bourmistrov og Kaarbøe (2013) finner at fleksible målsetninger, prognoser og dynamisk ressursallokering gjør at virksomheter med Beyond Budgeting kan være mer fremtidsrettet og ta mer strategisk orienterte beslutninger. Beyond Budgeting skiller seg fra andre innovative styringsmodeller som ABC og balansert målstyring ved å være mer fleksibel. Formålet med Beyond Budgeting er å ha styring tilpasset de omgivelsene man opererer i. Det viktigste ved Beyond Budgeting er ikke hvilket verktøy man bruker, men hvordan man velger å bruke de (Bjørnenak, 2010).

Slik vi vurderer styringssystemet Beyond Budgeting i Coloplast finner vi at de i stor grad har implementert verktøyene i samsvar med den normative teorien. Beyond Budgeting sine 12

prinsipper for prosesser og ledelse er i stor grad hensyntatt i styringssystemet som vist gjennom den første analysedelen. Det som derimot skiller seg ut er at styringssystemet i Coloplast ser ut til å fokusere mer på ledelse enn først antatt. Ved å bruke rammeverket til Malmi og Brown (2008) har vi fått god oversikt over de ulike kontrollverktøyene i selskapet, og det er et interessant funn at ledelsesfokus er såpass gjennomgående. Når vi valgte Coloplast som case for studiet visste vi at de hadde Leading to Win, men ikke at dette i så stor grad var knyttet til styringssystemet i helhet. Et interessant spørsmål blir dermed om fokuset på ledelse er spesielt for Coloplast, eller om dette generelt er beskrivende for Beyond Budgeting.

Ved å kutte budsjettet fordrer dette at man iverksetter andre former for kontrollmekanismer (Henttu-Aho og Järvinen, 2013). Budsjettet blir tradisjonelt sett på som et helhetlig økonomisk styringsverktøy og ved å fjerne dette må noe av den kontrollen det tilførte erstattes. Beyond Budgeting bruker i stor grad benchmarking for kontroll og oppfølging som erstatning for budsjettet, i tillegg til planlegging gjennom rullerende prognoser.

Videre baseres Beyond Budgeting på ledelsesprinsipper med sterke verdier, tillit, fokus på team og transparente systemer (bbt.org, 2015). Disse momentene finner vi igjen i Leading to Win-prinsippene til Coloplast. Bogsnes (2013) argumenterer for at Beyond Budgeting også i stor grad handler om å danne et riktig mindset hvor lederne i mindre grad kontrollerer ved resultatstyring, men heller skaper en kultur basert på selvregulerende styring gjennom prestasjoner og prestasjonskultur. Dette er i tråd med studien til Bourmistrov og Kaarbøe (2013) som finner at ved introduksjon av Beyond Budgeting er det også nødvendig å endre tankesettet til lederne slik at man bruker verktøyene optimalt. Endring av tankesettet rundt bruken av de økonomiske verktøyene har også stort fokus i Coloplast.

Leading to Win-prinsippene ble implementert for å skape en felles forståelse om hva ledelse i Coloplast skal handle om. Det er tydelig at prinsippene ikke bare er resultatet av en overordnet strategisk endring, men at avdelingslederne også mer eller mindre ubevisst bruker prinsippene i sin ledelse. For at prinsippene skal få betydning også i den daglige driften er det stort fokus på at alle ansatte skal etterleve disse prinsippene. Selv om flere av avdelingslederne i Norge synes prinsippene er selvsagte, er de likevel godt oppdatert på hvordan de kan bruke prinsippene aktivt i blant annet planlegging og oppfølging. De trekker spesielt frem dette med ambisjoner samt det med å vise tydelig og beslutsomt lederskap som

utfordrende. Det faktum at alle ledere måles opp mot ledelsesprinsippene i undersøkelser og sin personlige PDP er nok også i stor grad med på å bevisstgjøre lederne på sin egen ledelsesstil. I tillegg scorer lederne i Coloplast samlet sett høyt i sin utførelse av ledelsesprinsippene (Ennova, 2015).

I utgangspunktet ønsket vi å begrense denne studien til de økonomiske kontrollene i organisasjonen. Etter å ha gjennomført intervjuene fant vi likevel at kulturen var såpass sterk og tydelig i Coloplast at denne må nevnes. Flamholtz (1983) argumenterer for at kulturen kan være en viktig kontrollmekanisme, og dersom denne er synkronisert med andre deler av styringssystemet kan kultur og verdier i stor grad være med å påvirke ansattes atferd. Eksempelvis var visjonen deres noe samtlige av respondentene kommenterte. Det er tydelig at kulturen setter standarden for hvordan de arbeider. Den kulturelle føringen påvirker lederne i deres arbeid ved at det er tydelig at de jobber målrettet for å skape en bedre hverdag for deres kunder. I tillegg klarer den tydelige visjonen å skape et felles mål som alle datterselskap jobber mot.

Samtidig kan Leading to Win også defineres som kulturelle verdier. De fire prinsippene danner i stor grad bakgrunnen for hvordan Coloplast ønsker at lederne skal være. Selv om vi ikke finner en tydelig definert ledelsesstil er det tydelig at ledelsesfokuset er gjennomgående. Gjennom Leading to Win ser det ut til at Coloplast har klart å skape en kulturell kontroll slik vi finner det i teorien (Simons, 1995; Flamholtz, 1983; Malmi og Brown, 2008). Ser man dette i et styringsperspektiv kan man spørre seg om ledelsesfokuset kan erstatte noe av den kontrollen budsjettet tilførte? Den kulturelle kontrollen påvirker ikke bare avdelingslederne, men også nivået under dem. Dette kan i så fall forklare hvorfor Coloplast og Beyond Budgeting har ledelsesfokus i tillegg til de nye og dynamiske økonomiske verktøyene.

Det er vanskelig å vurdere hvorvidt ledelsesfokuset har vært avgjørende for suksessen til Coloplast. Det er derimot tydelig at etter implementeringen av Beyond Budgeting og Leading to Win ser man en markant økning i selskapets finansielle resultater og aksjeverdien som omsettes. Selv om suksessen er vanskelig å måle, er både intervjuobjektene i HR-avdelingen og Finansavdelingen overbevist om at ledelsesfokus er viktig for å få de økonomiske verktøyene til å gi den verdiskapningen som er tenkt.

8. Konkluderende betraktninger

Formålet med denne utredningen har vært å studere hvilken sammenheng det er mellom styringsmodellen Beyond Budgeting og ledelse i caseselskapet Coloplast. Gjennom analysen har vi drøftet implikasjoner ved styringssystemet og hvordan dette påvirker ledelsesstilen til avdelingslederne. Videre vil problemstillingene besvares, og til slutt presenteres en konklusjon rundt formålet.

8.1 Konklusjon

Vår første problemstilling er:

Ved utvikling til en styringsmodell basert på Beyond Budgeting, i hvilken grad fordrer dette endret ledelsesfokus?

Virksomheter som implementerer Beyond Budgeting har behov for å være dynamiske og i større grad kunne tilpasse seg de omgivelsene de opererer i. For å kunne være mer fleksibel har Coloplast introdusert flere nye verktøy, og på veien har de oppdaget at for å oppnå suksess med disse har det vært nødvendig å endre mindset til de ansatte for å kunne styre slik de ønsker. I tråd med dette har Coloplast økt fokuset på lederne i virksomheten. Leading to Win ble implementert som et forsøk på å gjøre lederne mer bevisst sin rolle i styringen og bruken av verktøyene. Våre funn viser derfor at overgangen til Beyond Budgeting i Coloplast har fordret et økt fokus på ledelse. Det er derimot vanskelig å finne en tydelig definert ledelsesstil. På den ene siden reflekterer ledelsesprinsippene mye av Beyond Budgeting-tankegangen og en myndiggjørende ledelsesstil, samtidig ser vi også at blant annet fokus på hyppig tilbakemelding kan virke å fremme en direkte ledelsesstil.

Videre har vi studert:

I hvilke situasjoner opplever avdelingslederne at det økonomiske styringssystemet påvirker ledelsesstilen deres?

Vi har funnet flere situasjoner hvor de økonomiske styringsverktøyene har påvirket avdelingslederne. Eksempelvis finner vi at oppfølgingen er blitt strengere, noe samtlige av intervjuobjektene er enige om. På bakgrunn av rullerende prognoser, prognosemøter, benchmarking og bonusmål, føler avdelingslederne at de må ha et økt kostnadsfokus. De økonomiske verktøyene har derfor i dette tilfellet påvirket måten å lede på i Coloplast og kostnadsoppfølgingen oppleves som en direkte ledelsesstil. I andre situasjoner som planleggingsfasen, hvor det legges opp til inkludering og eierskap, finner vi derimot i større grad en myndiggjørende ledelsesstil. Når vi ser de økonomiske verktøyene samlet kan vi derfor ikke konkludere med at disse totalt sett fører til en ren myndiggjørende eller direkte ledelsesstil.

Ser man på de ulike ledernes bruk av verktøyene ser vi at deres personlige ledelsesstil også har betydning. De fleste er opptatt av inkludering. Vi finner også en tendens til at Leading to Win-prinsippene skaper en forventning til hvordan lederne skal benytte seg av verktøyene. Eksempelvis vil den økte individuelle oppfølgingen forde økt kommunikasjon mellom lederne og ansatt. Måten lederne forstår og adopterer Leading to Win vil derfor også til en viss grad være med å påvirke hvordan de benytter seg av de økonomiske verktøyene.

Formålet med utredningen:

Hvilken sammenheng er det mellom styringsmodellen Beyond Budgeting og ledelse?

I denne studien finner vi at det er en tydelig sammenheng mellom Coloplast sin styringsmodell og ledelse. På avdelingsledernivå finner vi at Leading to Win har hatt betydning og virker retningsgivende for hvordan de skal opptre. Når vi ser på de økonomiske verktøyene som er innført, har Coloplast klart å knytte Leading to Win tett opp mot disse. For å utnytte verdien av de nye verktøyene er det viktig at man forstår hvordan man skal bruke de, noe Coloplast opptatt av. Ved å bruke Coloplast som case kan vi dermed konkludere med at ledelse har sammenheng med styringsmodellen Beyond Budgeting. Vi tror at ledelsesfokuset kan erstatte noe av den kontrollen som budsjettet tilførte.

8.2 Refleksjoner rundt videre forskning

Gjennom et eksplorativt studie har vi utforsket et nytt område og vi kan i liten grad generalisere våre funn. Dette studiet blir derfor i større grad grunnlag for videre forskning, enn svar på et konkret problem.

Erfaringer fra Coloplast viser at ved å endre styringsmodell bør man vurdere ulike kontrollmekanismer sin påvirkning på hverandre, slik vi finner gjennom å studere Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Selv om denne studien er begrenset til å se på de økonomiske styringsverktøyene finner vi at kulturen i Coloplast er avgjørende for hvordan av resten av styringsmodellen er utformet. For å oppnå suksess med styringsmodellen ser vi derfor at det er viktig at man fokuserer på tankesettet til de ansatte. Dette vil ha praktisk betydning for virksomheter som implementerer Beyond Budgeting ved at de bør inkludere ledelsesfokus som kulturelle verdier. For å undersøke denne sammenhengen ytterligere vil studier som kan gi mer generaliserende funn vil være interessant. Det vil være gunstig å utføre et kvantitativt studie med flere bedrifter for å i større grad kunne trekke teoretiske og generaliserende konklusjoner.

Budsjettet er tradisjonelt et viktig kontrollverktøy, som gir grunnlag for strategiske beslutninger, planer, samt evaluering og kontroll av utviklingen (Sivabalan m. fl., 2009). Når man fjerner budsjettet har vi sett at denne funksjonen og kontrollen nødvendigvis må erstattes av andre verktøy. Videre forskning bør studere hvilke systemer som kan erstatte dette kontrollbehovet, og om ledelse og kulturelle kontroller er en del av dette.

Til slutt er det interessant å se hvilken betydning Beyond Budgeting har i ulike kulturer. Dette studiet er gjennomført med respondenter i Danmark og Norge, og intervjuobjektene beskriver at kulturen i det enkelte land har betydning for hvordan de løser ting. Dette spesielt med hensyn til inkludering. Resultatet fra studien er derfor ikke nødvendigvis valid i andre land og kulturer. Coloplast er et internasjonalt selskap med kontorer over hele verden. Samtidig har de innført en lik struktur på styringssystemet for alle land. Dette gjør at det vil være interessant å undersøke hvordan dette fungerer i de ulike delene av verden. Forslag til videre forskning er å studere om ledelsesfokus har større eller mindre betydning i andre kulturer, og i så fall på hvilken måte. Slik vil man også i større grad kunne generalisere funnene og trekke nyttige slutninger om sammenhengen mellom ledelse og Beyond Budgeting.

Referanseliste

- Abernethy, M. A., Bouwens, J. & van Lent, L. 2010. *Leadership and control system design*. Management Accounting Research, 21, 2-16.
- Alvesson, M. & Karremann, D. 2004. *Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm*. Accounting Organizations and Society, 29, 423-444.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems - a framework for analysis*, Boston, Harvard University.
- Anthony, R. N. & Young, D. W. 2003. *Management Control in Nonprofit Organizations*, New York, McGraw-Hill.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. 2000. *The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors*. Journal of Organizational Behavior, 21, 249.
- Becker, S. D. & Messner, M. 2013. *Management control as temporal structuring*. In: Kaarbøe, K., Gooderham, P. N. & Nørreklit, H. (eds.) *Managing in Dynamic Business Environments - between control and autonomy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Bergstrand, J. 2009. *Accounting for Management Control*, Lund, Sverige, Studentlitteratur.
- Birnberg, J. G. 1998. *Some Reflections on the Evolution of Organizational Control*. Behavioral Research in Accounting, 10, 27.
- Bjørnenak, T. 2010. *Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2*. 4-2010. Available: <http://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>.
- Bjørnenak, T. 2013. *Styringsystemer og lønnsomhet*. Magma, 6, 31-36.
- Bjørnenak, T. & Kaarbøe, K. 2013. *The dynamics of management accounting and control systems*, London, Great Britain, Routledge Taylor and Francis Group.
- Bogsnes, B. 2009. *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Bogsnes, B. 2013. *Can Performance Management Foster Intelligent Behavior?* People & Strategy, 36, 12-12.
- Bonner, S. E. & Sprinkle, G. B. 2002. *The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research*. Accounting, Organizations & Society, 27, 303-345.

- Bourmistrov, A. & Kaarbøe, K. 2013. *From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying "beyond budgeting" ideas*. *Management Accounting Research*, 24, 196-211.
- Chenhall, R. H. 2003. *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. *Accounting, Organizations & Society*, 28, 127-168.
- Coloplast.com. 2015. Available: <http://www.coloplast.com/>.
- Doeleman, H. J., ten Have, S. & Ahaus, K. 2012. *The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23, 591-611.
- Ennova. 2015. *Coloplast: Bedre ledelse starter med klare budskaper*. Available: <http://no.ennova.com/cases/case-om-medarbeider-%E2%80%93-og-ledermaaling/coloplast.aspx>.
- Flamholtz, E. G. 1983. *Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives*. *Accounting, Organizations and Society*, 8, 153-169.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. S. 1985. *Toward an Integrative Framework of Organizational Control*. *Accounting, Organizations & Society*, 10, 35-50.
- Green, S. G. & Welsh, M. A. 1988. *Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept*. *Academy of Management Review*, 13, 287-301.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. 2004. *Metode og dataanalyse*, Høyskoleforlaget.
- Hansen, S. C. 2011. *A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting*. *European Accounting Review*, 20, 289-319.
- Hansen, S. C., Otley, D. & Van der Stede, W. A. 2003. *Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective*. Available: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=410544.
- Hansen, U. 2008. *Coloplast-aktie i frit fald på nedjustering*. Børsen.
- Henttu-Aho, T. & Järvinen, J. 2013. *A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective*. *European Accounting Review*, 22, 765-785.
- Hope, J. & Fraser, R. 2003. *Beyond Budgeting - How Managers break free from the annual performance trap*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Hopwood, A. G. 1974. *Leadership Climate and the Use of Accounting Data in Performance Evaluation*. *Accounting Review*, 49, 485-495.

- Jansen, E. P. 2011. *The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change*. Management Accounting Research, 22, 105-124.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Abstrakt Forlag.
- Johanson, D. & Madsen, D. Ø. 2013. *Økonomisk styring i Norge*. Magma, 6, 18-30.
- Kaarbøe, K., Stensaker, I., Malmi, T., By., E., Kaarbøe, K., Gooderham, P. N. & Nørreklit, H. 2013. *Putting Beyond Budgeting ideas into practice*. Edward Elgar Publishing.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Lazonick, W. & O'Sullivan, M. 2000. *Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance*. Economy & Society, 29, 13-35.
- Libby, T. & Lindsay, R. M. 2007. *Beyond Budgeting or Better Budgeting?* Strategic Finance, 89, 46-51.
- Lorinkova, N., Pearsall, M. & Sims, H. j. 2013. *Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams*. Academy of Management Journal, 56, 573-596.
- Macintosh, N. B. & Daft, R. L. 1987. *Management control systems and departmental interdependencies: An empirical study*. Accounting, Organizations and Society, 12, 49-61.
- Malmi, T. & Brown, D. A. 2008. *Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research, 19, 287-300.
- Nadler, D. & Tushman, M. 1990. *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*. California Management Review, 32, 77-97.
- Neely, A., Bourne, M. & Adams, C. 2003. *Better Budgeting or Beyond Budgeting?* Measuring Business Excellence, 7.
- Olesen, A. 2010. "No more budgets!". Basico Content. Hellerup, Danmark: Basico.
- Otley, D. 1980. *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis*. Accounting, Organizations & Society, 5, 413-428.
- Otley, D. 1999. *Performance management: a framework for management control systems research*. Management Accounting Research, 10, 363-382.
- Otley, D. 2008. *Did Kaplan and Johnson get it right?* Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21, 229-239.
- Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. & Trevino, L. 2003. *Transactors, transformers and beyond*. Journal of Management Development, 22, 273.

-
- Punch, K. F. 1998. *Introduction to Social Research - Quantitative and Qualitative Approaches*, London, Sage Publications Ltd.
- Rasmussen, L., Lonning-Skovgaard, A., Rasmussen, A. & Krisitian, V. 2014. *Coloplast Årsrapport 2013/14*. Humlebæk, Danmark.
- Sandvik, A. M. 2014. *Hva påvirker direkte og myndiggjørende ledelse?* Magma, 5, 56-63.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. *Research methods for business students*, Harlow : Pearson.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control - How managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press Books.
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T. & Brown, D. A. 2009. *An exploratory study of operational reasons to budget*. Accounting and Finance, 49, 849-871.
- Staff, H. B. R. 2014. *The Best-Performing CEOs in the World*. [Online]. HBR. Available: <https://hbr.org/2014/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>.
- Sulaiman, S. & Mitchell, F. 2005. *Utilising a Typology of Management Accounting Change: An Empirical Analysis*. Management Accounting Research, 16, 422-437.
- Sulaiman, S., Ramli, A. & Mitchell, F. 2008. *What Factors Drive Change In Management Accounting In Malaysian Organisations?* Malaysian Accounting Review, 7, 61-67.
- B. B. R. T, 29.01.2015. *Beyond Budgeting Institute - From Command & Control to Empower & Adapt* [Online]. Available: <http://bbri.org/>.
- Wallander, J. 1994. *Budgeten - Ett onödigt ont*, Stockholm, SNS forlag.
- Yin, R. K. 2009. *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*, University at Albany State University of New York, Pearson.
- Zimmerman, J. L. 2011. *Accounting for decision making and control*, New York, McGraw-Hill Education (Asia).
- Østergren, K. 2009. *Management Control Practices and Clinician managers: the case of the Norwegian Health Sector*. Financial Accountability & Management, 25, 167-195.
- Østergren, K. & Stensaker, I. 2011. *Management Control without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice*. European Accounting Review, 20, 149-181.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Kybernetisk kontroll

- Kan du fortelle hvordan verktøy dere bruker i din avdeling for å følge opp resultater?
- Hvordan følges din avdeling opp? (KPI, benchmarking, prognoser, +++)
- Hvis du ser tilbake, er det noen endringer i bruken av verktøyer de siste årene?
 - Utfordringer med utviklingen?
 - Hvordan løste du eventuelle problemer?
- Hvordan har det påvirket din jobb å gå vekk fra budsjetter?
 - Har det endret noen rutiner?
 - Hverdagen til dine ansatte?
- Kan du fortelle om den tiden da ”Leading to win” ble implementert?
- Hva oppfatter du at er hovedformålet med å implementere ”Leading to win”?

Planlegging

- Kan du fortelle om hvordan planlegging av prosjekter/oppgaver foregår i din avdeling?
 - Hvordan iverksettes planene?
 - Hvordan deltar de ansatte i prosessen?
- Hvem bestemmer hva dere skal bruke penger på i din avdeling?
 - Hvorfor tror du det er slik?
 - I hvilken grad er du myndiggjort til å ta innkjøpsbeslutninger til eget bruk? (eks. utstyr, bestillinger av konferanser etc.)
- Hvordan utarbeides planer? (med hvilken bakgrunn?)
- Har graden av inkludering av de ansatte i planleggingen endret seg?
- Hvis du ser tilbake, hvordan har måten å planlegge på endret seg?
 - Hvordan implikasjoner har du møtt under denne endringen?
- For deg som leder, hvordan er planleggingsprosessen viktig?
- Coloplast ønsker å fremstå som innovativ og dynamisk, hvordan blir dette ivaretatt i måten dere planlegger på?

Belønning

- Hvordan følger du opp utviklingen til dine ansatte?
 - Kan du trekke frem de positive og negative sidene ved denne måten å måle på?
- Hva bruker dere prestasjonsmålene til? (bonus, oppfølging - feedback)
- Hvis du ser tilbake, har det vært endring? (flere eller færre indikatorer?)
 - Hvordan har tilbakemeldingene fra de ansatte vært?
 - Hvordan har dette påvirket deg som leder?
- Hvordan er det for deg som leder å styre ved hjelp av prestasjonsmåling?
 - tidsmessig?
 - ansattes motivasjon endret?
- Hvordan oppleves det som ansatt å evt. bli målt?
- Er det overordnet bestemt hvordan målene skal utformes? (Autonomi)

Lede avdelinger

- Føler du at du som leder har endret deg i takt med endringene i styringssystemet?
 - Noen spesielle tiltak du har gjort for å tilpasse deg?
- Ville du som leder gjort noe annerledes dersom endringene ble gjennomført på nytt?
 - Hvordan er det optimalt å lede en slik endring?
- Hvordan syntes du “Leading to Win” passer til din personlige ledelsesstil?
 - Syns du ”Leadign to win” er effektive retningslinjer for å lede din avdeling?

Ekstraspørsmål til kontrollere og HR**BB**

- Beskriv styringssystemet før BB?
- Beskriv styringssystemet nå?
 - Viktigste forskjellen?
- Hvorfor skjedde denne endringen?
- Var det noen komplikasjoner og implikasjoner i omstillingen?
- Hvordan har avdelingslederne tilpasset seg endringene?
- På hvilken måte synes du avdelingslederne har endret seg etter implementeringen?

Struktur og styring

- Hvordan er organisasjonsstrukturen?
- Har den endret seg?
- Hvorfor endret dere org.strukturen?
- På hvilken måte er strategien til ledelsen retningsgivende for de ulike divisjonene?
- Hvordan er fokuset på å etterleve verdiene i praksis?
- I hvilken grad er verdiene sammenfallende med kulturen i Coloplast?

Leading to Win

- Hva er bakgrunnen til “Leading to Win”?
 - Var det på bakgrunn av problemer med å lede avdelingene?
 - På grunn av problemer med implementeringen av BB?
- Hvordan vil du si “Leading to Win” sammenfaller med den økonomiske styringen?
 - Tok dere hensyn til økonomistyringen under utarbeidelsen?
- Hvordan kvaliteter har en god avdelingsleder i Coloplast?
- Hvordan er “Leading to Win” mottatt?

Vedlegg 2: Intervjuguide supplerende intervjuer

Kybernetisk kontroll

- Hvordan er den økonomiske oppfølgingen? → kostnadsoppfølgingen?
- Hvordan er det hvis du trenger å kjøpe noe utstyr etc.?
- Endret fokus de siste årene?
- Hvordan fungerer bruk av penger i din hverdag?
- Hvordan følges du opp i forhold til PDP? KPI?
 - Endret seg? → tenk mot ledelsesstil?

Planlegging

- Hvem har ansvar for å utarbeide ambisjonene i din avdeling?
- Hvordan reflekteres disse ambisjonene i din PDP?
- Hvordan legges din arbeidsdag opp?
- Hvem har ansvar for aktivitetene?
- Hvordan inkluderes du i Annual Business plan?
- Graden av inkludering i planlegging endret seg?
- Fleksibel ressursallokering: hvordan avgjørelser kan du ta i forbindelse med innkjøp osv.?
- Hvordan deltar du i din PDP?

Belønning

- Hvordan opplever du belønningsstrukturen?
- Bonusordning rettferdig?

Runde av med:

- Beskrive din leder?
- Har lederen din endret seg på noen måte de siste årene? Har du sett at lederen din har hatt noen utfordringer?

Vedlegg 3: Oversikt over koding

Planlegging

- Planleggingsprosessen
- Samarbeid mellom avdelinger
- Endring i planlegging
- Nye ideer
- Ansattes deltakelse
- Ambisjoner
- Mål fra Coloplast (se også ABP)
- Annual Business Plan
- Overgang til rullerende prognoser
- Teammål
- Ressursallokering
- Myndighet i ressursallokeringen
- Prioriteringer i ressursallokeringen
- Planlegging som del av Businessmodellen
- Business cases
- Planledning og ledelse

Kybernetisk kontroll

- Verktøy PDP
- Verktøy CRM
- Verktøy – egen oppfølging
- Verktøy KPI
- Incentiver til å følge PDP
- Tilbakemelding – PDP og medarbeidersamtaler
- Mål
- Faktorer i målingen
- Oppfølging
- Endring av kybernetisk
- Planlegging (vekk fra budsjett)
- Opfølging av avdelingene
- Ledelse (eks. deltakelse ansatte)
- Team
- Ledelsesprinsippene og kybernetisk
- Coloplast Agenda

Belønning

- Endring
- Ledelsesstil
- Team
- Incentiver
- Mål
- Verktøy
- Planlegging
- Ledelsesprinsipper
- Ressursallokering
- Relative mål

Diverse

- Kultur
- Effektivisering
- Utfordringer
- Ledelsen
- Stolthet
- Oppfølging av de ansatte
- Oppfølging av kunder
- Kommunikasjon
- Hovedkontoret
- Børs
- Nedskjæringer
- Kreativitet og innovasjon
- Organisasjonsstruktur
- Leading to Win
- Ledelsesstil
- Implikasjoner med nytt styringssystem
- Bonus
- Struktur
- Beyond Budgeting
- Business Model
- Verktøy

Utvikling

- Endringsprosess
- Endring – people review
- Utfordringer
- Planlegging
- Budsjettet
- Rullerende prognoser
- Måling
- Stolthet
- Ledelsesstil
- Hovedkontoret
- Beyond Budgeting
- Reiseuttalelser fra Work Shops
- Ledelse (Leading to Win)

Ledelse

- Kultur
- Ledelsesstil – generellt
- Kreativitet
- Ledelsesstil – måling
- Ledelse og business model
- Leading to Win – prinsippene
- Ambisjoner
- Utvikling av LTW
- Implementering av LTW
- Endring av ledelsesstil - LTW
- Ledergruppa i Norge
- Toppledelsens påvirkning
- Kommunikasjon fra morselsk
- Lojale medarbeidere
- PDP – generell oppfattelse
- PDP – en top down evaluering
- 70/30 tilbakemeldinger
- Passable questions