

NHH



NORGES HANDELSHØYSKOLE
BERGEN, 2017

Hvordan påvirker Beyond Budgeting styring innovasjonsevnen til Handelsbanken?

Gjennomført av

Kamilla Flaa

Leni Strand

Veileder: Rune Lines

Selvstendig arbeid, Master i økonomi og administrasjon, Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Denne masterutredningen omhandler Beyond Budgeting og hvilken innvirkning styringssystemet har på innovasjonsevnen til Handelsbanken. Det har tidligere blitt påpekt at styringssystem er viktig i store organisasjoner ettersom omgivelsene kontinuerlig endrer seg og det blir vanskeligere å kontrollere ansatte. Organisasjoner må i dag forholde seg til stadig mer uforutsigbare, turbulente og dynamiske omgivelser enn tidligere. Dette stiller nye krav til organisasjoner som må tilpasse seg skiftende omgivelser, noe som fører til større behov for selvstyrte ansatte. Tidligere studier har vist at økt grad av autonomi til de ansatte fører til høyere intern innovasjonsevne. Vi ønsket i denne utredningen å se på hvordan Handelsbankens sterke desentraliserte styring påvirker både den interne og eksterne innovasjonsevnen til banken.

I denne utredningen finner vi at Handelsbanken gikk gjennom en paradigmeinnovasjon da de kastet budsjettet på 70-tallet, samt at de utfører inkrementelle innovasjoner for å tilpasse seg markedet. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi også funnet en todelt effekt knyttet til Beyond Budgetings innvirkning på innovasjonsevnen. I samsvar med tidligere forskning stimulerer den desentraliserte styringen til økt intern innovasjonsaktivitet i Handelsbanken, og da spesielt knyttet til prosessinnovasjoner. Dette bunner i at styringssystemet tilrettelegger for ansvarliggjøring, gjensidig tillit og kompetanseutvikling, samtidig som det stimulerer ansattes indre motivasjon. De ansatte er svært fornøyd med den store graden av frihet de har til å ta egne beslutninger, og mener at dette er grunnen til at kunnskapsnivået blant de ansatte på kontorene er så høy. Vi finner imidlertid at den desentraliserte styringen gjør det vanskeligere å innovere *utenfor* kontorene (ekstern innovasjonsaktivitet). Hovedårsakene er 1) desentraliseringen gjør det vanskeligere å dele kunnskap på tvers av avdelingene og 2) desentraliseringen bidrar til at kontorene utvikler ulike arbeidsprosesser, normer og tankegang. Til slutt finner vi også at den høye graden av autonomi *ikke* kommer på bekostning av kontroll i Handelsbanken.

Ved å studere hvordan styringssystemet påvirker innovasjonsevnen til Handelsbanken, vil studien gi et viktig bidrag til styringslitteraturen ved å gi økt innsikt i hvordan Beyond Budgeting fungerer som styringssystem, da spesielt i bankindustrien. Oppgaven gir også andre banker muligheten til å se hvordan de bør designe et styringssystem for å øke innovasjonsaktiviteten blant de ansatte.

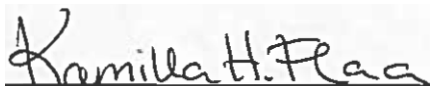
Forord

Denne masterutredningen er gjennomført våren 2017 som en del av det toårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet innenfor hovedprofilen økonomisk styring (BUS).

Formålet med masterutredningen har vært å undersøke hvordan Beyond Budgeting som styringssystem påvirker innovasjonsevnen til Handelsbanken. Utredningen bygger hovedsakelig på kvalitative intervjuer av høyere ledere, mellomledere og medarbeidere i Handelsbanken, som har gitt oss innsikt i bankens styringssystem. Vi ønsker med dette å rette en stor takk til alle som har stilt opp til intervju og ellers bidratt med informasjon og datamateriale. Dette har vært helt avgjørende for å kunne gjennomføre denne utredningen.

Innleveringen setter et punktum for det som har vært en spennende og lærerik reise, men også omfattende og krevende. Vi håper leser finner utredningen både interessant og nyttig. Vi vil gjerne benytte anledningen til å rette en stor takk til vår veileder, professor Rune Lines ved Institutt for Strategi og Ledelse, for tilbakemeldinger og god støtte underveis i prosessen. Hans raske respons har gitt oss muligheten til å jobbe kontinuerlig og godt med oppgaven. Han har vært til stor inspirasjon og bidratt med verdifulle råd og innspill som har hjulpet oss i riktig retning.

Bergen, 13. Juni 2017



Kamilla Hitland Flaa



Leni Dahle Strand

Innhold

1. INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN OG MOTIVASJON	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
1.3 TILNÆRMING OG AVGRENSNING	3
1.4 DISPOSISJON	3
2. TEORI	5
2.1 ØKONOMISK STYRINGSSYSTEM	5
2.1.1 Hva er et økonomisk styringssystem?	5
2.1.2 Utviklingen av styringssystemet.....	6
2.1.2.1 Tradisjonell budsjettering.....	6
2.1.2.1.1 Kritikk til budsjettet.....	7
2.1.2.2 Strategisk økonomistyring.....	10
2.1.2.2.1 Strategiske alternativer til budsjettet.....	11
2.1.2.3 Styringssystem som en del av en styringspakke	13
2.2 BEYOND BUDGETING.....	15
2.2.1 Introduksjonen av Beyond Budgeting	16
2.2.2 Beyond Budgeting Round Table-12 prinsipper	16
2.2.2.1 Prosessprinsipper	17
2.2.2.2 Ledelsesprinsipper	18
2.2.2.3 Ledelsesprinsippene: Rammeverk for desentralisert styring.....	20
2.2.3 Beyond Budgeting i Norge.....	22
2.2.3.1 Utfordringer knyttet til Beyond Budgeting	22
2.2.3.2 Spredningen av Beyond Budgeting.....	23
2.2.3.3 Telenor og Statoil.....	24
2.2.3.3.1 Statoil (OilCo).....	24
2.2.3.3.2 Telenor (TelCo)	25
2.3 INNOVASJON.....	27
2.3.1 Definisjon	27
2.3.2 Fremveksten av innovasjonsteori	27
2.3.2.1 Joseph Schumpeter	27
2.3.2.2 De industrielle revolusjonene.....	28
2.3.3 Ulike tilnærminger til innovasjon.....	28
2.3.3.1 Innovasjon som et produkt.....	28
2.3.3.2 Innovasjon som en prosess.....	30
2.3.4 Innovasjon og tradisjonell budsjettering.....	31
2.3.5 Innovasjon og Beyond Budgeting	33
2.3.5.1 Økt autonomi og dens påvirkning på innovasjon	34
2.3.5.1.1 Autonomi på bekostning av kontroll?	35
2.3.5.2 Motivasjon og den påvirkning på innovasjon.....	37
2.3.5.2.1 Motivasjon.....	38
2.3.5.2.2 Indre vs. ytre motivasjon.....	38

2.3.5.3 Medarbeiderdrevet innovasjon.....	39
2.3.6 Forkasting/akseptering av innovasjoner	39
2.4 KONKLUSJON.....	40
3. METODE	42
3.1 FORSKNINGSDESIGN	42
3.2 FORSKNINGSSTRATEGI	44
3.2.1 Casestudie	44
3.3 INNSAMLING AV DATA	45
3.3.1 Utvalg.....	46
3.3.2 Forberedelser før intervjuene.....	47
3.4 ANALYSE AV DATA.....	47
3.5 EVALUERING AV METODE.....	48
3.5.1 Reliabilitet.....	48
3.5.2 Validitet.....	49
3.5.3 Forskningsetikk	50
4. EMPIRISK DATA	52
4.1 OM HANDELSBANKEN	52
4.1.1 Hvorfor implementerte Handelsbanken Beyond Budgeting?	54
4.1.2 «The Handelsbanken Way».....	55
4.2 INNOVASJONSEVNE.....	59
4.2.1 Handelsbankens tilnærming til innovasjon.....	60
4.2.2 Autonomi og dens påvirkning på innovasjonsevne.....	63
4.2.2.1 Kan den store graden av autonomi komme på bekostning av kontrollen?.....	65
4.2.2.1.1 Diagnostisk kontrollsystem	66
4.2.2.1.2 Trossystem.....	66
4.2.2.1.3 Grensesystem.....	67
4.2.2.1.4 Interaktivt kontrollsystem	68
4.2.3 Motivasjon og dens betydning for innovasjonsevne.....	70
4.2.4 Bidrar desentralisering til økt innovasjonsevne?	74
5. ANALYSE.....	76
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: HVORDAN BRUKER HANDELSBANKEN BEYOND BUDGETING?	76
5.1.1 Desentralisert organisering.....	77
5.1.2 Sterk bedriftskultur.....	78
5.1.3 Delkonklusjon.....	79
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2: HVORDAN TILRETTELEGGES HANDELSBANKEN FOR INNOVATIV TENKNING?.....	80
5.2.1 Innovasjon i Handelsbanken	80
5.2.2.1 Innspill og tilbakemelding.....	80
5.2.2.2 Kontorinnovasjon.....	82
5.2.2.3 Delkonklusjon	83
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3: HVA KAN VI FINNE AV FORDELER OG ULEMPER MED HANDELSBANKENS STYRING I FORHOLD TIL INNOVASJON?	83
5.3.1 Fordeler og ulemper med Handelsbankens innovasjonsstrategi.....	84
5.3.1.1 Fordeler med «fast follower» strategi	84
5.3.1.1.1 Kundetilfredshet.....	84

5.3.1.1.2 Kostnadseffektivitet.....	85
5.3.1.1.3 Risikoaversjon.....	85
5.3.1.1.4 Delkonklusjon	85
5.3.1.2 Ulemper med “fast follower” strategi	86
5.3.1.2.1 Image.....	86
5.3.1.2.2 Standardisering og automatisering	86
5.3.1.2.3. Faren for å bli en «slow follower»	87
5.3.1.2.4 Delkonklusjon	87
5.3.2 Fordeler og ulemper med desentralisert styring	88
5.3.2.1 Fordeler med desentralisert styring.....	88
5.3.2.1.1 Økt autonomi	88
5.3.2.1.2 Økt motivasjon.....	89
5.3.2.1.3 Økt kompetanse og intern kunnskapsdeling.....	89
5.3.2.1.4 Økt intern innovasjonsaktivitet.....	89
5.3.2.1.5 Delkonklusjon	90
5.3.2.2 Ulemper med desentralisering.....	90
5.3.2.2.1 Redusert informasjon- og kunnskapsdeling utenfor kontor	90
5.3.2.2.2 Vanskeligere med innovasjon på sentralt hold	91
5.3.2.2.3 Autonomi på bekostning av kontroll	91
5.3.2.2.4 Ulik praksis	91
5.3.2.2.5 Delkonklusjon	92
5.4 DISKUSJON AV SENTRALE FUNN.....	92
5.4.1 Paradigmeinnovasjon.....	93
5.4.2 Handelsbankens innovasjonsaktivitet.....	94
5.4.2.1 Økt intern innovasjonsaktivitet	94
5.4.2.2 Redusert ekstern innovasjonsaktivitet.....	96
5.4.3 Autonomi, men ikke på bekostning av kontroll	99
5.4.4 Et siste poeng – Forkasting/akseptering av innovasjoner	101
6. KONKLUSJON OG AVSLUTNING	103
6.1 BESVARELSE AV PROBLEMSTILLING	103
6.2 BEGRENSNINGER	106
6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	108
REFERANSELISTE.....	109
VEDLEGG.....	115

Figuroversikt

Figur 1: Utviklingen innenfor økonomifaget	11
Figur 2: Management Control System Package	15
Figur 3: 12 Beyond Budgeting prinsipper formulert av BBRT	19
Figur 4: De 4 P ´ene for valg av innovasjonstype.....	29
Figur 5: Forenklet modell av innovasjonsprosessen	30
Figur 6: 4 spaker for kontroll ved myndiggjøring	37
Figur 7: Kundetilfredshet i Handelsbanken.....	52
Figur 8: Kostnadseffektivitet i Handelsbanken	53
Figur 9: Rentabilitet i Handelsbanken - avkastning på egenkapital	53
Figur 10: Handelsbankens bruk av Beyond Budgeting prinsipper	77

1. Introduksjon

I det første avsnittet vil bakgrunn og motivasjon for oppgaven redegjøres for. Deretter presenteres oppgavens problemstilling som vil legge grunnlaget for utredningen. Videre vil oppgavens tilnærming og avgrensning presenteres, og til slutt gjennomgår vi oppgavens disposisjon.

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Budsjettet har i mange år vært det tradisjonelle styringsverktøyet for bedrifter og kan sies å være det fortsatt. De siste tiårene har det imidlertid kommet kritikk mot budsjettet som styringsverktøy, og på 1980-tallet reiste det seg en «Relevance Lost» debatt (Bjørnenak, 2010). Kritikken var i hovedsak rettet mot budsjettets manglende evne til å levere beslutningsrelevant data. I dag henviser kritikken seg hovedsakelig til at budsjettering er for tidskrevende, detaljfokusert og gir for sentraliserte beslutninger.

Svenska Handelsbanken, med Jan Wallander som toppsjef, fjernet budsjettet som styringsverktøy allerede på 1970-tallet. Han mente at budsjettet tok utgangspunkt i historiske trender istedenfor å se på faktorer som påvirket fremtiden. Allerede to år etter at de fjernet budsjettet som styringsverktøy, gikk de fra å være i en dyp økonomisk krise til å være en av de mest lønnsomme bankene i Sverige (Daum, 2003). I dag må organisasjoner forholde seg til stadig mer uforutsigbare og dynamiske omgivelser (Bogsnes, 2009). Kaarbøe mfl. (2013) hevder at det blir viktigere at ansatte er selvstyrte når omgivelsene blir mer turbulente. For at organisasjoner skal overleve i raskt skiftende markeder er det også avgjørende at de har evne til å være innovative (Amabile, 1988).

Beyond Budgeting er en nyere ledelsesfilosofi som har vokst frem som konsekvens av den voksende kritikken mot bruken av budsjettet. Ved å tilrettelegge for at ansatte får større innflytelse på strategiske valg i organisasjonen, vil de bli mer involverte og opptatt av å nå organisasjonens overordnede mål. Beyond Budgeting tilhengere mener at delegering av beslutningstaking og resultatansvar nedover i organisasjonen fører til mer motiverte ansatte, samt bedre produktivitet og kundetilfredshet. Handelsbanken fjernet som sagt budsjettet allerede på 1970-tallet og valgte å endre styringsmodellen til en Beyond Budgeting tilnærming. Vi har valgt Handelsbanken Norge

som studieobjekt i denne utredningen på bakgrunn av at de har styrt uten budsjett over en lang periode og vi ønsket å se på hvordan dette har påvirket innovasjonsevnen til banken.

Beyond Budgeting Round Table (BBRT) har utarbeidet 12 prinsipper for hvordan man kan styre etter en Beyond Budgeting tilnærming. De er delt inn i seks prosessprinsipper og seks ledelsesprinsipper. Vi har i hovedsak valgt å studere hvordan Handelsbanken anvender ledelsesprinsippene, da disse er av størst interesse for vår oppgave som omhandler innovasjonsevne. Målene med implementering av ledelsesprinsippene er å få rask respons til endring i markedet, økt innovasjon og fornøyde kunder (Hope and Fraser, 2003). Ledelsesprinsippene gir et rammeverk for radikal desentralisering, noe som Handelsbanken opererer med. Å studere sammenhengen mellom radikal desentralisering og innovasjonsevne i Handelsbanken vil være interessant ettersom dette er en kontekst som krever høy grad av autonomi samtidig som banken er styrt av regler og krav fra myndighetene og kan derfor ikke oppgi all form for kontroll.

Studien vil kunne bidra til å utvide Beyond Budgeting prinsippenes relevans i styringslitteraturen. I tillegg vil studien bidra til økt innsikt i hvordan banker kan designe et styringssystem som gir ansatte tilfredsstillende autonomi til å innovere samtidig som nødvendige krav og regler fra myndighetene ivaretas.

1.2 Problemstilling

Vi ønsker å forske på hvordan Handelsbankens styringssystem enten fremmer eller motvirker innovasjonsevnen til banken. Litteraturen har et sterkt fokus på styrkene ved Beyond Budgeting og vi ønsket derfor å undersøke hvordan innovasjonsaktiviteten fungerer i et slikt styringssystem. Gjennom å forske på Beyond Budgeting vil vi undersøke om det også medfører utfordringer eller ulemper som ikke er belyst i litteraturen. På bakgrunn av valgt tema har vi utarbeidet følgende problemstilling:

”Hvordan påvirker en Beyond Budgeting styring innovasjonsevnen til Handelsbanken?”

For å besvare denne problemstillingen har vi formulert tre forskningsspørsmål som vil gi en helhetlig analyse av styringssystemet og innovasjonsstrategien:

1. Hvordan bruker Handelsbanken Beyond Budgeting?
2. Hvordan tilrettelegger Handelsbanken for innovativ tenkning?
3. Hva kan vi finne av fordeler og ulemper med Handelsbankens styring i forhold til innovasjon?

1.3 Tilnærming og avgrensning

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ case- studie av Handelsbanken med fokus på styringssystemet i banken og hvordan de tilrettelegger for innovasjon. Studiens datamateriale er basert på totalt tolv semi-strukturerte intervjuer av høyere ledere, mellomledere og medarbeidere på fem ulike kontorer i Bergensområdet. Det var viktig for oss at intervjudeltakerne var fra ulike kontorer, for å få frem forskjeller i hvordan de arbeider på de ulike kontorene. Vi har intervjuet høyere ledere for å forstå hvordan styringssystemet fungerer og hvordan de leder sine ansatte, og innovasjonslederen i Handelsbanken for å forstå hvordan og hvorfor innovasjonsstrategien er utformet slik den er. For å forstå og teste hvordan styringssystemet fungerer i praksis har vi snakket med ansatte på lavere nivåer i organisasjonen. I tillegg har vi benyttet oss av datamateriale fra årsrapporter og fra organisasjonens hjemmesider. All innhentet data vil bidra til å besvare oppgavens overordnede problemstilling.

Handelsbanken er en organisasjon som opererer i flere land. Vi har valgt å se på Handelsbanken Norge grunnet begrensninger i tid og omfang innenfor en masterutredning. Gitt rammene for denne utredningen innebærer avgrensningen også et begrenset antall respondenter.

1.4 Disposisjon

Utredningen er inndelt i 6 kapitler. Vi starter med en introduksjon av temaet vi ønsker å rette fokus på og valg av problemstilling. I kapittel 2 gis det en presentasjon av det teoretiske grunnlaget for utredningen. Her presenterer vi tradisjonelle styringssystemer, Beyond Budgeting, samt ulike innovasjonsteorier og innovasjonens rolle i de ulike styringssystemene. De metodiske valgene blir behandlet i kapittel 3. Formålet med metodekapittelet er å begrunne vårt valg av forskningsmetode

og redegjøre for hvordan forskningen har blitt gjennomført. Studiens empiriske funn gjennomgår vi i kapittel 4. I kapittel 5 analyserer og diskuterer vi empirien opp mot de teoretiske rammeverkene fra teorikapittelet. Kapittelet er strukturert slik at vi forsøker å svare på de tre formulerte forskningsspørsmålene. Deretter følger en diskusjon av de mest sentrale funnene i studien. Utrekningen avsluttes i kapittel 6 med en konklusjon som besvarer problemstillingen, redegjør for begrensninger ved oppgaven, samt kommer med forslag til videre forskning.

2. Teori

I vår teoretiske fremstilling vil vi først introdusere hva et økonomisk styringssystem er, hvordan utviklingen har vært og kritikken knyttet til den tradisjonelle budsjetteringen. Deretter vil vi presentere to delkapitler: Beyond Budgeting og Innovasjon. Beyond Budgeting avsnittet vil ta for seg de 12 overordnede prinsippene som er utarbeidet for implementering av Beyond Budgeting, med spesielt fokus på desentralisering. Videre vil vi komme inn på utfordringer knyttet til Beyond Budgeting og hvordan spredningen av styringssystemet har vært i Norge. Innovasjonsdelen vil ta for seg ulike tilnærminger til innovasjon, samt fokusere på ulike koblinger mellom innovasjon, autonomi og motivasjon. Vi vil også beskrive hvordan økonomiske styringssystemer tilrettelegger for innovasjon.

2.1 Økonomisk styringssystem

For å kunne forstå hvilke effekt et valg av økonomisk styringssystem har på innovasjonsevnen til en virksomhet er det viktig å ha en klar oppfatning av hva et økonomisk styringssystem er. Samtidig forstå hvilke utvikling styringssystemene har hatt de siste tiårene.

2.1.1 Hva er et økonomisk styringssystem?

Formålet med et økonomisk styringssystem er at ansatte skal ha bedre forutsetninger for å ta riktige beslutninger. Gjennom historien har det vokst frem flere ulike definisjoner av hva et økonomisk styringssystem er. I følge Chenhall (2003) er det «en samling av praksiser som for eksempel budsjettering og produktkostnadsanalyser, som videre brukes for å oppnå et overordnet mål». Merchant og Van der Stede (2007) argumenterer for en mer strategisk bruk av styringssystemet, hvor ansattes myndiggjøring står i sentrum. De beskriver et styringssystem gjennom at «styringssystemet skal hindre at ansatte handler imot virksomhetens interesser eller at de mislykkes i handlinger de bør gjøre. Dersom man kan regne med at alle ansatte gjør det som regnes som best for virksomheten, er det ikke lenger bruk for et økonomisk styringssystem.» Definisjonen av et styringssystem er omstridt, og avhenger av hva formålet med styringssystemet er. Chenhall (2003) sin definisjon henger i tråd med den tradisjonelle budsjetteringen hvor styringssystemet sitt formål er å etablere en detaljert og tallfestet handlingsplan som allokterer ressurser for å nå et overordnet mål. Budsjettet blir også brukt for å kontrollere organisasjonens atferd og beslutningstaking.

Merchant og Van der Stede (2007) sin definisjon henger mer sammen med en mer fleksibel styringsmodell. I en slik modell er styringssystemets formål å fremme en kultur hvor ansatte har en klar oppfatning av organisasjonens kjerneverdier og mål. Hensikten er at ansatte skal kunne være selv-regisserte, og i mindre grad bundet opp til regler og prosedyrer i regi av budsjettet. Mange er imidlertid bekymret for at det oppstår kontrollproblemer dersom man velger å kaste budsjettet til fordel for en mer strategisk tilnærming.

2.1.2 Utviklingen av styringssystemet

De siste årene har det blitt rettet et søkelys mot styringssystemers manglende dynamiske egenskaper (Bjørnenak og Kaarbøe 2011). Utgangspunktet synes å være at verden endrer seg, og da må også styringssystemene endres. Videre vil vi presentere det tradisjonelle budsjettet og hvorfor mange mener det ikke lenger er tilstrekkelig, samt hvordan styringssystemene har fått en mer strategisk tilnærming de siste tiårene.

2.1.2.1 Tradisjonell budsjettering

Budsjettet hadde sin opprinnelse i det offentlige allerede på 1500-tallet og har lenge vært et av de mest benyttede verktøyene for styring av virksomheter. Budsjettet er definert som en «detaljert og tallfestet handlingsplan for en gitt fremtidig periode» (Hoff og Bjørnenak, 2010). Tradisjonell budsjettering betjener flere komponenter av virksomhetsstyringen. Gjønnes og Tangenes (2012) skriver at «... det tradisjonelle budsjettet ofte benyttes som grunnlag for inntekts - og kostnadsanalyser, samtidig som det brukes til ressursstyring og til å styre adferd (prestasjonsstyring) gjennom budsjettmål og kanskje budsjettbaserte bonusordninger.»

Busch, Vanebo og Johnsen (2002) mener at avviket mellom budsjett og regnskap er kjernen til all budsjettering. Et økonomisk styringssystem bør formulere mål, planlegge og gjennomføre tiltak, samt registrere konsekvenser. Budsjettering handler i hovedsak om to budsjetter: Resultat - og likviditetsbudsjett. Resultatregnskap forteller om forholdet mellom inntekter og kostnader, og i hvilken grad en organisasjon forventes å gå med enten underskudd eller overskudd. I et resultatbudsjett ønsker man å finne et resultat som er riktigst mulig for verdiskapningen for den perioden man måler. Likviditetsbudsjettet forteller om man har penger på konto til å betale løpende

utgifter. I et likviditetsbudsjett skal man budsjettere når pengene går inn og når de går ut, man ønsker med andre ord en oversikt over innbetalinger og utbetalinger i den perioden man måler. Budsjetteringsarbeidet starter ofte med en kalkulasjon. Å kalkulere vil si å beregne pris og kostnader til et bestemt produkt for å holde kontroll på at du faktisk tjener penger på aktiviteten. Deretter utarbeides et salgsbudsjett som viser hvor mange enheter man planlegger å selge i budsjettperioden og hvilke inntekter dette vil gi. På bakgrunn av salgsbudsjettet lager man et produksjonsbudsjett som viser hvor mye man planlegger å produsere i perioden. Til slutt utarbeides resultatbudsjettet. I tillegg utarbeides det ofte et balansebudsjett. Balansebudsjettet beskriver situasjonen på slutten av perioden og bygger på forrige års balansebudsjett, samt periodens andre budsjetter (Altinn.no, u.å).

Et budsjett skal inneholde de forventede eller planlagte tallene for organisasjonens økonomi i neste periode. Budsjettet må være realistisk for at det skal ha en hensikt. Her er det flere som bommer når de utarbeider budsjettet. De som utformer budsjettet er gjerne for overoptimistisk, og følgelig blir resultater mer en ønsketenking. Typiske feil i budsjetteringsprosessen er for det første at budsjettene som nevnt har en tendens til å være for optimistiske. Inntektene settes ofte for høye og kostnadene for lave (for å f.eks. dekke prestasjonsgap). For det andre glemmes ofte nødvendige reinvesteringer for å opprettholde samme aktivitetsnivå. Det er vanskelig for ansatte å holde tritt med budsjettet dersom ikke nødvendige investeringer blir gjort for at de skal kunne være effektive. Videre utelater man ofte å foreta investeringsanalyser før investeringene gjennomføres for å begrense kostnadene (Altinn, u.å.). Diskusjonen rundt hvorvidt budsjettet er egnet til å betjene dagens omgivelser som i større grad er preget av dynamikk og innovasjon er svært omstridt, noe vi kommer nærmere innpå i neste avsnitt.

2.1.2.1.1 Kritikk til budsjettet

Kritikken mot tradisjonelle budsjetter har vært eksisterende siden 60-tallet, men har ikke før de siste 10-15 årene virkelig blitt tatt på alvor. På 80- og 90 tallet, i «Relevance Lost» debatten, var kritikken rettet mot de eksisterende styringssystemenes manglende evne til å levere beslutningsrelevant data. Hovedargumentet i kritikken var at virksomhetene ikke klarte å få tak i god og relevant informasjon til beslutningstakere. I dag har debatten om styringssystemets evne til å produsere relevant informasjon rettet seg mot det tradisjonelle budsjettet og prosessen rundt det. Noen mener at budsjettet bare bør forbedres som et styringsverktøy, mens andre mener at det bør

kuttet helt ut (Hope and Fraser, 2003). Kritikken henviser seg hovedsakelig til at budsjettering er for tidkrevende, detaljfokusert og gir for sentraliserte beslutninger. Svært mange ledere kjenner seg igjen i at man bruker uforholdsmessig mye tid på budsjettprosessen og at når det først er ferdig er det til liten nytte. En rapport viser at 9 av 10 syns budsjettprosessen er tungvint.

Ifølge Bjørnenak (2003), professor i økonomi ved NHH, går kritikken mot budsjettet ut på fire ting:

1. Tids - og ressurskrevende

I gjennomsnitt brukes det mellom fire og fem måneder på å utarbeide et budsjett. Hope and Fraser (2003) hevder at budsjettet ikke bidrar til verdiskapning, og at budsjettprosessen tar opptil 20-30% av topplederens tid, noe som kan gå ut over andre viktige aktiviteter. Budsjettarbeidet er ofte veldig detaljfokusert og det kan føre til lite troverdighet til tallene når det er tillagt lite tid til de detaljerte tallene i det daglige arbeidet. Detaljfokuset gjør at budsjettprosessen tar for lang tid (Hope and Fraser, 2003).

2. Budsjettet er lite fleksibelt og tar ikke hensyn til endringer

Budsjettet blir ofte utarbeidet på høsten året før budsjettåret (Hope and Fraser, 2003). Årets mål og prestasjoner blir derfor fastsatt flere måneder i forkant av når det skal gjennomføres. I et dynamisk marked hvor omgivelser er blitt mindre forutsigbare kan bruken av budsjett føre til at bedrifter blir mindre konkurransedyktige. Budsjettet kan hindre rask respons til endringer i markedet og det vil derfor gi lite relevant styringsinformasjon og miste mye av sin styringsverdi. Ved å utarbeide et budsjett en gang i året vil det være vanskelig å tilpasse seg endringene som skjer i omgivelsene og effektiviteten vil reduseres. Jan Wallander, tidligere CEO i svenske Handelsbanken, var sterk motstander av budsjettet. Hovedmomentet i Wallander sin kritikk går ut på budsjettets historiske fokus. Han mente at budsjettets tilbakeskuende natur gjør at bedrifter budsjetterer med at verden ser forholdsvis lik ut neste år som inneværende år (Wallander, 1994). Han antydte videre at brudd i trender ikke vil kunne oppdages gjennom prognoser i budsjettet, og det vil derfor redusere muligheten til å kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene.

3. Budsjettet er lite knyttet til strategi

Kritikken knyttet til manglende strategisk tenkning går ut på at budsjettet ofte er dårlig forankret i virksomhetens strategi, og at det i liten grad bidrar til skjerpet fokus på verdiskapning. Budsjettet er en kortsiktig plan som fokuserer på et årlig finansielt resultat, og passer derfor dårlig sammen med en langsiktig strategi. Det er finansielle mål som dominerer i et budsjett, noe som kan føre til at budsjettet ikke gjør ansatte ansvarlig for å ha fornøyde kunder, som vil gi et langsiktig høyere resultat. Ved å ha et ensidig fokus på kostnader kan det gjøre at man ikke oppnår langsiktig verdiskapning. Hvis budsjettet ikke er koblet opp mot strategien, vil ikke budsjettet stemme overens med bedriftens overordnede mål, som igjen vil stoppe den langsiktige verdiskapningen (Østergren og Stensaker, 2011). Ved at budsjettet utarbeides uavhengig av bedriftens strategiske mål vil det også hemme produkt- og strategiutvikling (Hansen et. Al., 2003).

4. Ressursallokering og «gaming»

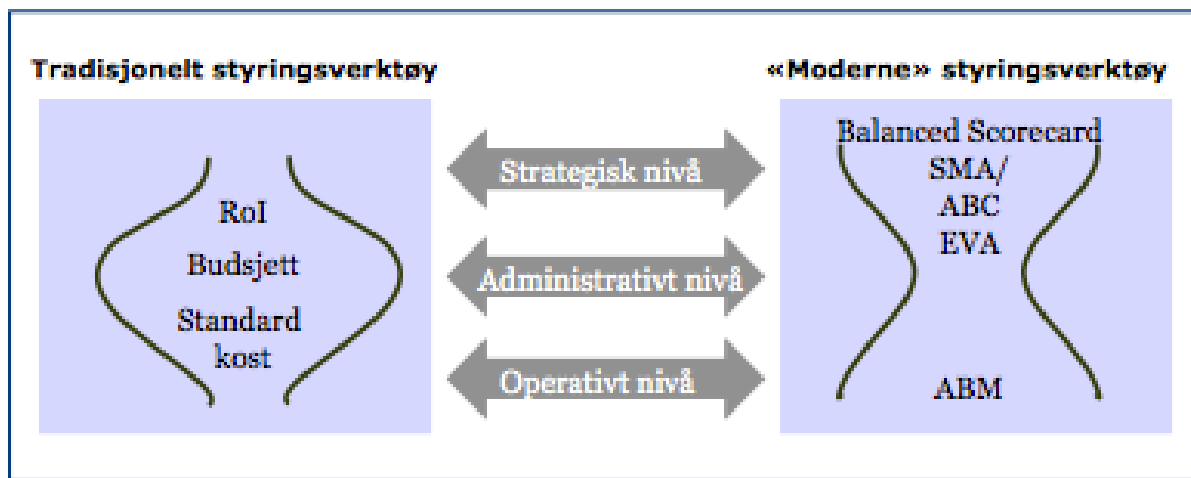
Når bedrifter utarbeider et budsjett kan det oppstå tilfeller hvor avdelinger ber om mer midler og ressurser enn det de egentlig trenger, dette er for å sikre seg tilstrekkelig mengde ressurser den kommende perioden. Ressursallokering på bakgrunn av budsjettet kan oppfordre til overdreven ressursbruk, noe som kan være kostbart for bedriften (Hope and Fraser, 2003). Ved bruk av budsjett må de allokerede ressursene brukes innen en fastsatt tidsramme, noe som kan oppfordre til budsjettspill (Østergren og Stensaker, 2011). Bjørnenak (2013) mener at bevilgning til budsjett kan føre til hamstring av midler i begynnelsen av perioden og overforbruk av midler mot slutten. Budsjettet kan også føre til at det oppstår målkonflikter mellom ulike enheter i organisasjonen. I mange tilfeller kan budsjettet oppfordre til sub-optimalisering når fokuset ikke er på helhetsbilde, men på resultatet for hver enkel enhet i organisasjonen (Østergren og Stensaker, 2011). Et slikt fokus på faste mål kan føre til uetisk oppførsel hos de ansatte. Med det menes at ansatte tenker på størst verdi til sin enhet eller seg selv, og ikke til hele organisasjonen. For ledere, kan overfokusering på faste mål føre til svindel og fiksing på tall fordi de frykter for hva som vil skje dersom de ikke oppfyller målene (Hope and Fraser, 2003).

I tillegg til de fire punktene vi har sett på nå, retter Hope og Fraser (2003) kritikk mot at budsjettet ikke gir rom for kreativitet og innovasjon, samt at det er et dårlig utgangspunkt for prestasjonsmåling. Når ansatte måles ut ifra et budsjett er de ikke villige til å ta risiko utover

budsjettet, da de ikke blir belønnet for prestasjoner som overstiger budsjettkravene. Dette gjør at ansatte blir mindre kreativ og ser ikke etter andre alternativer utover det som er innlemmet i budsjettet, noe som fører til at innovasjonen reduseres. Som nevnt tidligere vil dette redusere evnen til å takle uforutsette endringer i omgivelsene eller gripe muligheter som kan dukke opp. Hope og Fraser (2003) argumenterer derfor at budsjettet er en årlig prestasjonsfelle som kveler kreativitet og innovasjon. I et budsjett er bedriftens mål uttrykt i kvantifiserbare mål og kan dermed ikke inkludere alt som burde vært kontrollert. Ved å fokusere på målene som er uttrykt i tall vil dette kunne gå på bekostning av aspekter ved driften som ikke er målbare, men likevel viktige (Hope and Fraser, 2003). Flere sider ved ansattes prestasjoner vurderes ikke ettersom de ikke er kvantifiserbare. For eksempel vil det være viktig for ansatte å bygge gode kunderelasjoner, men dette er vanskelig å måle. På bakgrunn av dette kan bruk av budsjett som utgangspunkt for prestasjonsmåling og belønning ha negative konsekvenser for en bedrift.

2.1.2.2 Strategisk økonomistyring

I de siste tiårene har som nevnt «Relevance Lost» debatten blomstret. «Relevance Lost» trenden i Skandinavia var rettet mot svakheter ved den tradisjonelle budsjetteringen. Strategisk økonomistyring har kommet på banen og det er blitt innført en rekke nye begreper som Balanced Scorecard, Activity Based Costing og Strategic Cost Management. Felles for disse er at de hevder å representere en strategisk orientering i økonomistyringen (Bjørnenak 2003). Fremfor å fokusere på ansvarsenheter og produkter, vil man med en strategisk tilnærming fokusere mer på ekstern data, som for eksempel kunder, konkurrenter og distributører, samt legge til grunn et lengre tidsperspektiv enn i tradisjonelle budsjetter. Bjørnenak (2003) legger til grunn at målsettingen ved styringssystemet skal kobles opp mot virksomhetens strategi:



Figur 1: Utviklingen innenfor økonomifaget

2.1.2.2.1 Strategiske alternativer til budsjettet

På bakgrunn av «Relevance Lost» debatten har det vokst frem flere alternative styringsverktøy. Formålet er å forsøke å redusere ulempene som oppstår ved bruk av budsjett. Dette kan gjøres enten ved å kombinere nye styringsverktøy med budsjettet eller å erstatte budsjettet helt. Hope and Fraser (2003) har utviklet en styringsmodell som kalles Beyond Budgeting som et alternativ til det tradisjonelle budsjettet. I dette avsnittet vil vi presentere andre styringsverktøy som kan være enten alternativer til budsjettet eller komplementære mekanismer som brukes i tillegg til budsjettet. Vi vil ta for oss benchmarking, balansert målstyring, rullerende prognoser og Key Performance Indicators (KPI-er), som alle er styringsverktøy som har blitt benyttet i forbindelse med implementering av Beyond Budgeting.

Benchmarking

Grunnen til at vi ønsker å presentere benchmarking som et alternativt styringsverktøy er at det er hyppig nevnt i forbindelse med Beyond Budgeting litteraturen. Benchmarking er en produktivitet- og effektivitetsfremmende måte å sammenligne egne operasjonelle prestasjoner med andre og la seg inspirere av dette til forbedringer i egen virksomhet (Gjønnes og Tangenes, 2011). Sammenligningen utføres ved å gjennomføre komparative analyser av ulike oppgaver i andre organisasjoner. For at dette skal være mulig må aktuelle virksomheter dele informasjon om egen praksis med hverandre. Problemer som kan oppstå knyttet til dette er at det kan føre til opportunistisk atferd ved at noen gjerne ønsker å holde tilbake informasjon for å vinne

benchmarkingen. Benchmarking kan både foregå innad i en bransje eller mellom organisasjoner i ulike bransjer. Det kan også utføres benchmarking internt i en større organisasjon. Før ble benchmarking oppfattet som en sammenligning av nøkkeltall for å rangere seg selv i forhold til andre konkurrenter. I dag er det prosesser og hvordan prosesser utføres som er det sentrale i benchmarking. Benchmarking vil være et viktig styringsverktøy for virksomheter som har implementert Beyond Budgeting.

Balansert målstyring

På 1990- tallet ble balansert målstyring introdusert av Kaplan og Norton gjennom en rekke artikler, blant annet «The Balance Scorecard- Measures that Drive Performance» i 1992. De mente at det var langt mer enn oppfølging av kvantifiserbare mål som var nødvendig for å nå virksomhetens mål. Balansert målstyring fokuserte på å rette oppmerksomheten til prestasjonsledelse og mer mot ikke-finansielle parametere som skulle gi ledere et bedre beslutningsgrunnlag. Ledere skulle fokusere på strategier som både var kort - og langsiktige. Kaplan og Norton (1992) laget en modell bestående av ulike måleparametere som var gruppert i fire perspektiver: Kunder, det finansielle, interne prosesser og læring og vekst.

1. Kundeperspektivet skal identifisere hvilke kunder virksomheten skal satse på.
2. Det interne perspektivet handler om å identifisere de kritiske interne prosessene.
3. Det finansielle perspektivet handler om langsiktig målsetting og å skape størst mulige verdier for aksjonærene.
4. Læring- og vekstperspektivet fokuserer på at virksomheten skal ledes på en måte som sikrer størst mulig verdiskapning i fremtiden.

For bedrifter som ønsker å bevege seg bort fra tradisjonell budsjettering og implementere Beyond Budgeting vil balansert målstyring ansees som et velegnet styringsverktøy (Hope and Fraser, 2003).

Rullerende prognoser

Rullerende prognoser er enda et styringsverktøy som har blitt benyttet av organisasjoner som har ønsket å bevege seg vekk fra budsjettet. Det er spesielt virksomheter som opererer i bransjer med

hyppige svingninger som har behov for å supplere budsjettet med rullerende prognoser for lettere å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Bergstrand, Bjørnenak og Boye, 1999). Rullerende prognoser skal fungere som et varslingsystem som kan anslå uheldige virkninger på et tidlig tidspunkt. Det er vanlig å operere med en tidshorison på fem kvartaler når man benytter rullerende prognoser. Bogsnes (2009) hevder at rullerende prognoser er den prosessen som er ment å ta over for budsjettets rolle som verktøy for prediksjon av finansielle måltall. Rullerende prognoser kan betegnes som dynamiske fordi det er en kontinuerlig tilpasning til markedsforholdene. Det vil ikke være noen grunn til å manipulere tallene fordi prognosene ikke skal fungere som fastsatte mål som må nås, noe som gjør at prognosene regnes som mer nøyaktig enn budsjettet (Hope and Fraser, 2003). Dersom det derimot knytter seg incentiver til realisering av prognosene, kan det argumenteres for at bruken av rullerende prognoser har noen av de samme svakhetene som det tradisjonelle budsjettet (Gjønnes og Tangenes, 2012).

Key Performance Indicators

Når du går fra å styre med budsjetter til styring gjennom Beyond Budgeting prinsippene, erstattes de årlige budsjetttrutinene med Key Performance Indicators (KPI-er). KPI-er er nøkkeltallsindikatorer, altså definerte nøkkeltall til å måle etter. Slike indikatorer skal både formidle finansielle og ikke-finansielle målsettinger som rentabilitet, kostnadseffektivitet, produktutvikling og kundetilfredshet. Som oftest er KPI-ene satt fra mellom tre til fem år av gangen og følges opp årlig. Det er svært vanlig å bruke intern og ekstern benchmarking som basis for fastsettelse av KPI-er. Indikatorene brukes ikke bare for å definere målsettinger hos ansatte i bedriften, men også for å erstatte budsjettets kontrollfunksjon. KPI-ene hjelper organisasjonen å kontrollere at prestasjonene er i tråd med langsiktige målsettinger. Ofte er det forholdstall som kostnad/inntekt og kostnad/resultat som blir benyttet for å sikre en slik kontroll (Hope and Fraser, 2003).

2.1.2.3 Styringssystem som en del av en styringspakke

Den siste forskningen viser til at styringssystem inngår i en større «styringspakke». Et økonomisk styringssystem opererer ikke isolert, men er heller enkle temaer eller praksiser som tilsynelatende ikke er koblet sammen i hvordan de opererer, men vil alltid være en del av et bredere styringssystem. Malmi og Brown (2008) definerer styring på følgende måte: «Styring inkluderer alle verktøy og systemer som ledelsen bruker for å sikre at de ansattes atferd og beslutninger er i

tråd med organisasjonens mål og strategier, men ekskluderer systemer som utelukkende støtter beslutningstaking». Malmi og Brown (2008) har introdusert en konseptuell typologi som inkluderer 5 typer kontroll i styringspakken: Planlegging, kybernetisk kontroll, kompensasjon og belønning, administrativ kontroll og kulturell kontroll. Rammeverkets formål er å gi en mer dynamisk tilnærming til en virksomhets styring.

1. *Planlegging* består av to ulike elementer. Den første er «action planning» som tar for seg mål og aksjoner for den umiddelbare fremtid (12 mnd. eller mindre) og har et taktisk fokus. Den andre er langsiktig planlegging som har et mer strategisk fokus.

2. *Kybernetisk kontroll* kan enten være et informasjonssystem eller et kontrollsystem avhengig av hvordan det blir brukt. Det fins fire grunnleggende kybernetiske systemer: Budsjetter, finansiell måling, ikke-finansiell måling og hybrider.

3. *Belønning og kompensasjon* skal motivere ansatte og øke ytelsen for å ha kongruens mellom mål og aktiviteter som blir utført.

4. *Administrativ kontroll* inneholder tre kategorier; organisatorisk design og struktur, styringsstruktur og prosedyrer og retningslinjer. Slike kontrollsystemer har som formål å påvirke ansattes adferd gjennom organisering av ansatte, overvåke adferd og spesifisere hvilke atferd som skal ytes.

5. *Kulturell kontroll* tar utgangspunkt i virksomhetens verdier, tro og sosiale normer. Kulturell kontroll kan deles opp i tre: Verdi-basert kontroll, symbol-basert kontroll og klan-kontroll.

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 2: Management Control System Package

I figuren over ser vi at den kulturelle kontrollen troner øverst. Malmi og Brown (2008) hevder at det er den kulturelle kontrollen som gir rammen for de andre kontrollene. En slik tilnærming tar utgangspunkt i at en sterk bedriftskultur kan regulere og kontrollere atferd mer effektivt enn budsjettet.

2.2 Beyond Budgeting

Endringene i kjølvannet «Relevance Lost» synes ikke å være nok, og vi har hatt en ny «Relevance Lost» bevegelse de siste ti årene, nemlig Beyond Budgeting. Nok en gang er det endringer i omgivelsene som er drivkraften bak behovet for nye styringssystemer (Bjørnenak og Kaarbø 2011). Budsjettering har lenge blitt kritisert, spesielt for å håndtere flere roller samtidig; målsetting, planlegging og ressursallokering. Beyond Budgeting separerer rollene ved at kritiske prestasjonsindikatorer (KPI-er) skal gi en helhetlig målstyring, mens realistiske prognoser tar for seg planleggingsprosessen. Prognosene skifter fokuset fra historiske data til fremtidige utsikter. Hovedårsaken til at Beyond Budgeting har kommet på banen hos flere organisasjoner de siste årene er at globalisering og teknologi har akselerert og omgivelser er blitt mindre forutsigbare. Markedet forandrer seg fra dag til dag, og det vil derfor være nødvendig med rullerende prognoser og ikke bare prognoser som skal gjelde for et helt år. Man må med andre ord kontinuerlig definere gode mål og KPI-er som reflekterer virkeligheten på best mulig måte. Beyond Budgeting baseres blant

annet på behovet for desentralisert beslutningsmyndighet, hvor ansvar og oppgaver blir overført til enheter på lavere nivåer i styringssystemet.

2.2.1 Introduksjonen av Beyond Budgeting

Allerede på 1970-tallet fjernet daværende administrerende redaktør i Svenske Handelsbanken, Jan Wallander, budsjettet som styringsverktøy i banken. Dette var den første perioden innen Beyond Budgeting-bevegelsen. Wallander mente at budsjettet tok utgangspunkt i historiske trender istedenfor å se på faktorer som påvirket fremtiden. Hovedkritikken mot budsjettene i denne perioden gikk ut på at de hindret ledelsen i å se de viktige tingene, spesielt evnen til å si noe om fremtiden. At Handelsbanken ikke brukte budsjetter, ble blant annet brukt som en forklaring til hvorfor de greide seg langt bedre enn andre banker i bankkrisen på 1980-tallet og finanskrisen i 2008 (Bjørnenak, 2010). Likevel ble ikke Beyond Budgeting formalisert som et konsept før på 1990-tallet gjennom Hope and Frasers mange artikler og boken «*Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*». I 1997 etablerte de også Beyond Budgeting Round Table (BBRT), hvor formålet var å skaffe mer informasjon rundt virksomhetsstyring uten budsjetter. I denne perioden kom også Bjarte Bogsnes på banen med sin kritikk mot det tradisjonelle budsjettet. Han jobbet i Statoil, som i 2005 vedtok å innføre Beyond Budgeting. I tillegg til manglende evne til å si noe om fremtiden, handlet kritikken mot budsjettet nå om de atferdsmessige sidene, som opportunistiske spill om å hamstre budsjettmidler i begynnelsen av perioden og overforbruk av midler mot slutten av perioden. Bogsnes (2003) mente at budsjettet bidro lite til verdiskapende styring, og at man ikke fikk ut potensiale i organisasjonen. Dagens virkelighet er langt mer dynamisk og uforutsigbar enn da budsjettet først ble benyttet. Beyond Budgeting er beskrevet som en mer helhetlig styringsfilosofi som forsøker å ta virkeligheten på alvor.

2.2.2 Beyond Budgeting Round Table-12 prinsipper

Beyond Budgeting filosofien baserer seg på tolv prinsipper som er utarbeidet av BBRT. Prinsippene er ment som en veiledning for implementering og bruk av Beyond Budgeting. I tillegg til endringer i prosesser vil det være nødvendig med et nytt sett av ledelsesprinsipper. Modellen består av seks ledelsesprinsipper og seks prosessprinsipper. Ledelsesprinsippene handler om at man må delegere ansvar til virksomhetens ansatte, slik at det tilrettelegges for rask

beslutningstaking. Ved en slik desentralisering av ansvar vil virksomheten bli mer tilpasningsdyktig og gi mulighet for økt tilfredshet både hos kunder og ansatte. Prosessprinsippene handler om å gjøre virksomheten mer tilpasningsdyktig til endringer i omgivelsene. Det er viktig å presisere at det ikke er to forskjellige modeller, men at alle prinsippene er avhengige av hverandre. En kombinasjon av disse prinsippene kan hjelpe organisasjoner å utnytte sitt fulle potensialet.

2.2.2.1 Prosessprinsipper

1. Rytme: Organiser styringsprosesser dynamisk rundt organisasjonens rytmer og hendelser, ikke bare rundt kalenderåret. Virksomheten tilpasser produksjon og ressursbruk etter kundeetterspørsel fremfor å operere etter faste tall og mål. En slik koordinering kan oppmuntre til mer samarbeid innad i en organisasjon (Hope and Fraser, 2003).

2. Målsetting: Sitte relative og ambisiøse mål for kontinuerlig forbedring og maksimering av prestasjonspotensialet. I stedet for å sette faste mål benyttes relative mål både internt og eksternt (Hope and Fraser, 2003). Målsettingene er fastsatt av intern og ekstern benchmarking som kommuniseres gjennom KPI-er. Ved at KPI-ene stadig øker i takt med høyere nivå på benchmarking, vil de ansatte stadig ha høyere målsettinger å strekke seg etter.

3. Planlegging: Mer kontinuerlig og inkluderende planlegging, noe som gjør at virksomheter blir bedre forberedt på å takle endringer i omgivelsene. I stedet for å følge en forhåndsbestemt plan blir virksomhetene mer opptatt av å tilfredsstille endrede behov hos sine kunder og aksjonærer (Hope and Fraser, 2003)

4. Ressursallokering: Skape et kostnadsbevisst tankesett og gjøre ressurser tilgjengelig etter behov, ikke gjennom detaljerte årlige budsjettbevilgninger. Enheter på lavere nivåer får tilgang og myndighet til å fordele ressurser, noe som gjør det raskt og enkelt å få godkjenning av ressurser når det behøves. Responderingsevnen til virksomheten øker ved at ressursfordelingen gir økt spillerom og fleksibilitet. Ved å ansvarliggjøre driftsledere for ressursbruk kan det gi dem et sterkere eierskap til prosjektet og det kan redusere sløsing og overforbruk av ressurser.

5. Prestasjonsevaluering: Basere kontroll på raske og hyppige tilbakemeldinger for læring og utvikling, ikke bare basert på måling og belønning. Kontrollerer ved hjelp av ekstern

benchmarking, KPI-er og rullerende prognoser for å rette oppmerksomheten mot hva som forventes i fremtiden i stedet for å fokusere på hva som gikk galt.

6. *Belønning*: Belønner felles suksess basert på relative mål og konkurranse, ikke fastsatte mål eller prestasjonskontrakter. Prestasjoner evalueres relativt til konkurrentene, markedet og tidligere perioder, noe som gjør at man i større grad fokuserer på profittmaksimering og ikke faste mål (Hope and Fraser, 2003). Problematikken rundt «gaming» unngås fordi gode resultater i en enhet ikke belønnes med mindre det gjenspeiler seg i gode resultater for hele organisasjonen.

2.2.2.2 Ledelsesprinsipper

7. *Hensikt/formål*: Engasjere og inspirere ansatte rundt dristige og edle oppgaver, ikke rundt kortsiktige finansielle mål.

8. *Verdier*: Styre gjennom noen klare verdier, mål og grenser, ikke detaljerte regler og budsjett. Det skal være et styringsverktøy som er basert på gjensidig tillit. For mange regler kan føre til at organisasjoner ikke klarer å holde tritt med endringene i markedet og ikke følger med i utviklingen fordi begrensninger i reglene gjør at ansatte ikke kan være utforskende og kreative. Det vil derfor være bedre med få og klare regler.

9. *Gjennomsiktighet*: Gjør informasjonen åpen og gjennomsiktig for selvledelse, ikke begrense og kontroller den. Her igjen ser vi hvor viktig tillit er innad i en organisasjon. Mangel på tillit vil føre til økt kontroll, noe som vil bety mindre åpen informasjonsflyt (Bogsnes, 2009). Et velfungerende informasjonssystem vil kunne gi ansatte mulighet til å foreta riktige beslutninger basert på god informasjon. For best mulig å holde seg på høyde med konkurrentene er det viktig å forstå og benytte seg av informasjonssystemet i organisasjonen.

10. *Organisering*: Organiser et nettverk av ansvarlige team, ikke sentraliserte funksjoner (desentralisering). Team må gis frihet til å styre sine ressurser og være ansvarlig for egne resultater. Ved å organisere på en slik måte vil virksomheten oppleve gjensidig avhengighet mellom teamene (Hope and Fraser, 2003). Ved å bygge opp organisasjonen som en desentralisert enhet vil ansatte få beslutningsfrihet og kan raskt respondere på kunders ønsker uten å bruke tid på å gå via ledelsen for å få klarsignal

11. *Autonomi og tillit*: Stole på dine ansatte og gi dem frihet og kapasitet til å handle, ikke detaljstyre dem. Ifølge Bogsnes (2009) er tillit er noe av det viktigste i Beyond Budgeting-filosofien. Mange ledere frykter at det å gi fra seg myndighet til sine ansatte innebærer at de selv blir mer passive, dette er en feil oppfatning. Ledere vil i realiteten gå fra å være kontrollerende og styrende til å involverer seg mer i organisasjonens strategiske arbeid. For å henge med på utviklingen må ledere gi slipp på detaljene og gi større handlingsrom til sine ansatte slik at de kan ta beslutninger med en gang noe uventet skjer.

12. *Kunder*: Alle skal fokusere på å forbedre kundeutbytte, ikke på hierarkiske relasjoner. Ansatte som jobber nærmest kunden får ta avgjørelser som er basert på kundens beste, i stedet for at avgjørelser blir tatt av ledere som ikke kjenner kundens behov og som tar avgjørelser basert på målene som er satt i budsjettet. Ved at ansatte jobber i spesialiserte team som til enhver tid er sammensatt av ulike mennesker med ulik kompetanse, deles kunnskap på tvers av organisasjonen og man vil oppnå de beste løsningene både med hensyn på kundenes og organisasjonens behov.

Beyond Budgeting - the adaptive management model

Leadership principles	Management processes
1. Purpose - Engage and inspire people around bold and noble causes; not around short-term financial targets	7. Rhythm - Organise management processes dynamically around business rhythms and events; not around the calendar year only
2. Values - Govern through shared values and sound judgement; not through detailed rules and regulations	8. Targets - Set directional, ambitious and relative goals; avoid fixed and cascaded targets
3. Transparency - Make information open for self-regulation, innovation, learning and control; don't restrict it	9. Plans and forecasts - Make planning and forecasting lean and unbiased processes; not rigid and political exercises
4. Organisation - Cultivate a strong sense of belonging and organise around accountable teams; avoid hierarchical control and bureaucracy	10. Resource allocation - Foster a cost conscious mind-set and make resources available as needed; not through detailed annual budget allocations
5. Autonomy - Trust people with freedom to act; don't punish everyone if someone should abuse it	11. Performance evaluation - Evaluate performance holistically and with peer feedback for learning and development; not based on measurement only and not for rewards only
6. Customers - Connect everyone's work with customer needs; avoid conflicts of interest	12. Rewards - Reward shared success against competition; not against fixed performance contracts



Figur 3: 12 Beyond Budgeting prinsipper formulert av BBRT

Nyere forskning viser at ledelses - og prosessprinsippene som Beyond Budgeting bygger på fører til at beslutningstakere beveger seg fra det Kaarbø og Bourmistrov (2013) kaller en «comfort

zone» til en «stretch zone». En slik bevegelse handler primært om en endring i hele organisasjonens tankesett. De hevder at det vil være nødvendig med en slik endring for og fullt ut utnytte potensialet med Beyond Budgeting. Videre argumenterer de for at innføring av Beyond Budgeting prinsipper vil kunne bidra til at beslutningstakere blir mer ansvarlige for egne avgjørelser og mindre påvirket av regelbasert detaljstyring fra sentralisert ledelse. Det er viktig å påpeke at en slik endring kan virke mot sin hensikt og føre til redsel og avslag hos ledere og ansatte dersom den blir utført uten en felles forståelse for endringen på alle nivåer av organisasjonen. På BBRT sine hjemmesider argumenterer de for at dette er en holistisk modell som bør sees i en helhet. De ulike prinsippene vektlegges forskjellig hos hver enkelt virksomhet, og det finnes derfor ingen oppskrift å følge ved implementering av Beyond Budgeting-filosofien.

2.2.2.3 Ledelsesprinsippene: Rammeverk for desentralisert styring

I henhold til vår oppgave som omhandler innovasjon er det ledelsesprinsippene som er av størst interesse. Innføring av ledelsesprinsipper fører til en fordeling av ansvar nedover i organisasjonen, altså et rammeverk for radikal desentralisering. Det går fra det Bogsnes (2009) kaller teori X menneskesyn til et teori Y syn, hvor man stoler på at de ansatte er kompetente nok og at de ønsker å prestere i samsvar med hva som er bedriftens beste, i motsetning til et teori X menneskesyn som baserer seg på å kontrollere ansatte gjennom budsjettstyring. En slik endring muliggjør mer effektive og produktive beslutninger. Desentralisert styring skal ifølge prinsippene føre til høy ytelse og opprettholdelse av konkurransedyktig drift, og samtidig gi mer kompetanse blant ansatte, kostnadsreduksjon, mer innovasjon og lojale kunder. Desentralisering fører også til raskere beslutningsprosesser, og at beslutningene tas av personer med mest relevant kunnskap (Bhimani mfl., 2012). Mintzberg (1983) poengterte at en slik organisering tilrettelegger for innovasjon og kreativitet ved at ansatte tar initiativ og følger opp ideer, noe som videre fører til høy grad av innovasjonsevne. Han gikk videre med å kalle en slik organisasjon “Den innovative organisasjonen”. Fordelen med en slik organisering er blant annet større grad av autonomi til ansatte og at organisasjonen er mer rustet til å respondere raskt til endringer i omgivelsene. Jacobsen og Thorsvik (2013) støtter dette og påpeker videre at desentralisering fører til at kunnskap og erfaring lokalisert på lavere nivåer i organisasjonen blir utnyttet bedre fordi det er en god informasjonsflyt mellom ledere og ansatte, samt at beslutningene faktisk blir tatt lokalt. Årsaken bunner i at desentralisering har en svært flat struktur hvor det er kort vei mellom medarbeidere og ledere. På denne måten kan desentralisering fremme intern kommunikasjon, og ifølge Erlien (2010)

så er en slik intern kommunikasjon av stor betydning for medarbeidernes trivsel og motivasjon. Samtidig understreker hun at god intern kommunikasjon bør være en sentral målsetting for enhver organisasjon.

Det finnes imidlertid også ulemper knyttet til desentralisering. Først og fremst kan en radikal desentralisering med få hierarkiske nivåer føre til ansvarsfraskrivelse og uklare roller i organisasjonen. Flere organisasjoner som anvender seg av en slik struktur har på bakgrunn av denne problematikken derfor ansatt mellomledere som skal sørge for at dette blir unngått. Bhimani mfl. (2012) peker også på risikoen for suboptimale beslutninger. Suboptimale beslutninger innebærer at de ulike desentraliserte enhetene tar beslutninger som er til det beste for egen enhet, men som ikke nødvendigvis er til det beste for organisasjonen som en helhet. Dette kan oppstå av to grunner; enten for å fremme egen enhet *eller* fordi beslutningstaker rett og slett ikke er klar over hva som er best for organisasjonen som en helhet. Videre peker Bhimani mfl. (2012) på en ulempe knyttet til dobbeltarbeid. Ved radikal desentralisering kan man risikere at ulike enheter utfører de samme oppgavene, for eksempel på grunn av mangel på kommunikasjon mellom enhetene. Jacobsen og Thorsvik (2006) hevder at det er hensiktsmessig å skille mellom tre typer kommunikasjonsproblemer som kan oppstå i organisasjoner.

1. En situasjon hvor ansatte i organisasjonen ønsker å dele informasjon, men det oppstår problemer i selve kommunikasjonsprosessen.
2. Knyttet til at kommunikasjonskanalene overbelastes med for mye informasjon slik at man mottar mer informasjon enn man kan mestre.
3. Opportunisk atferd og makt bruk, hvor noen i organisasjonen bevisst holder tilbake eller manipulerer med informasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner også at en ulempe ved desentralisering er at det kan føre til ulik praksis knyttet til arbeidsprosesser, normer og tankegang hos enhetene.

2.2.3 Beyond Budgeting i Norge

2.2.3.1 utfordringer knyttet til Beyond Budgeting

Statoil, Handelsbanken og Telenor er eksempler på virksomheter i Norge som har valgt å adoptere prinsippene bak Beyond Budgeting og utvikle et styringssystem ut i fra disse. Generelt i Norge er utbredelsen av Beyond Budgeting likevel svært begrenset. Dette til tross for at kulturen i de nordiske landene kan kjennetegnes som et mer selvregulerende, fleksibelt og tillitsbasert arbeidsmiljø sammenlignet med andre land som er mer autoritære. En av årsakene til at relativt få virksomheter har implementert modellen så langt kan være at den er noe uklar, uten en spesifisert definisjon. Rickards (2006) mener at hovedgrunnen til at så få bedrifter benytter Beyond Budgeting er fordi ledelses - og prosessprinsippene er svært generelt formulert. I tillegg påpeker han at prinsippene bygger på at verden er i stadig endring og at konkurransen øker. Det er ikke alle organisasjoner som opererer i slike omgivelser, og det kan stilles spørsmålsteget til hvor relevant Beyond Budgeting vil være for disse organisasjonene. Rickards (2006) hevder også at Beyond Budgeting bare egner seg for 10-20% av de større budsjetteringsbedriftene, og har derfor få potensielle brukere. For å dra nytte av Beyond Budgeting kreves det at du er i et miljø med uforutsigbar konkurranse og raske endringer, noe som ikke er tilfelle for alle bedrifter. I tillegg argumenterer han for at det finnes lite empirisk bevis på at Beyond Budgeting virker i praksis og om det faktisk resulterer i mer verdiskapende organisasjoner. Østergren og Stensaker (2011) viser også til utfordringer knyttet til å styre uten budsjetter. En av utfordringene de poengterer er prestasjonsmåling basert på relative forhold. I stedet for å sette realistiske bottom-up ambisjoner og sikre eierskap på lavere nivåer, mener de at prestasjonsmåling basert på relative forhold kan føre til urealistiske ambisjoner som igjen kan føre til at ledere krever for mye av divisjonsledere. De nevner videre at det kan oppstå nye potensielle spill. Et potensielt problem de nevner er spill rundt ressursallokering eller tildeling av prosjekter som følge av lavere grad av kontroll.

Som nevnt er Beyond Budgeting kritisert for å ikke ha en spesifisert definisjon eller oppskrift til hvordan den skal tas i bruk. Implementering av Beyond Budgeting kan med andre ord tilpasses til enhver organisasjon, noe som kan gi positive innvirkninger på dens spredning. Totalt sett er det for lite teori som kartlegger utfordringene og problemene knyttet til Beyond Budgeting rammeverket. Styringsverktøyet er fortsatt svært nytt og det er få bedrifter som har benyttet seg av det over lengre

tid. Dette gjør det vanskelig å identifisere tydelige problemer. Det vil likevel være viktig å ta hensyn til den kritikken som har blitt nevnt dersom du vurderer å bytte ut budsjettet med Beyond Budgeting.

2.2.3.2 Spredningen av Beyond Budgeting

I budsjettering vs Beyond Budgeting debatten handler det først og fremst om organisasjoner anser Beyond Budgeting som rasjonelt egnet til å erstatte budsjettet. Berg (2013) presenterer en prosess hvor praksis utløser forskning, som i sin tur materialiserer seg i publikasjoner, som deretter danner grunnlaget for ny praksis. Det kan tenkes at den beskjedne spredningen har opphav i at mange er motvillig til Beyond Budgeting fordi det enda er stor usikkerhet rundt hvordan konseptet fungerer i praksis. Mange finner det derfor ikke rasjonelt bedre enn budsjettering, og når Beyond Budgeting ikke praktiseres stagnerer prosessen for ny praksis.

Abrahamson (1991) peker også på markedstrender og fire hovedgrupper av trendsettere: Massemedia, konsulenter, handelshøyskoler og guruer. Beyond Budgeting kan regnes som en av dagens trender, men det har ikke opphav fra noen av de fire hovedgruppene, men fra praktikere som Wallander (1994) og Bogsnes (2009). Berg (2013) hevder at dette kan være en medvirkende årsak til manglende gjennomslagskraft i Norge. Abrahamson (1996) hevder også at trender spres mer i perioder hvor ledelsens forventninger ikke slår til, noe som gjerne skjer i tider med nedgang i økonomien (Berg 2013). Norsk økonomi har omtrent hatt kontinuerlig oppgang i perioden der «Relevance Lost» debatten har pågått, og derfor har det gjerne vært lite behov for løsninger på budsjettproblemet. Ifølge Sørli (2016) står imidlertid Norge nå overfor store omstillinger i næringslivet som følge av den reduserte oljevirkomheten, og det rettes nå et større søkelys mot kreativitet og kompetanse for at nyskapende prestasjoner skal finne sted.

Johanson og Madsen (2013) skrev i sin artikkel «Økonomisk styring i Norge» at det viktigste elementet for å styre og lede ansatte er organisasjonskultur og verdier, mens det minst viktige er belønning og kompensasjon. De fleste bedrifter holder fortsatt fast ved en form for budsjettering (94%), men det finnes forskjeller i hvordan bedrifter budsjetterer. Johanson og Madsen (2013) delte de ulike formene for budsjettering opp i tre kategorier: Årlig budsjettering (23%), fleksibel budsjettering (71%) og ikke-budsjettering/Beyond Budgeting (6%). Årlig budsjettering er årlige fastsatte budsjett, mens fleksibel budsjettering kan for eksempel være reviderte budsjetter. De er mer fleksible enn årlige budsjetter, men mindre radikal enn ikke-budsjettering. Vi ser at norske

bedrifter fremdeles bruker budsjettet og bare 6% har gått over til Beyond Budgeting. 71% av bedriftene bruker imidlertid en budsjetteringsmodell som er mer fleksibel enn den årlige modellen. Beyond Budgeting kan derfor ha hatt en større innflytelse på bedrifter enn hva det kan se ut til ved første øyekast og det kan således være mulig at det foreligger en mer dynamisk tilnærming til budsjettering i et stort antall bedrifter. Det er vanskelig å si noe om hvorvidt flere virksomheter kommer til å avskaffe budsjettet i virkeligheten, men det er verdt å nevne at flere parter har begynt å vise interesse for Beyond Budgeting. Medlemstallet i BBRT vokser og flere konsulentfirmaer, som blant annet BDO, har begynt å spesialisere seg innen Beyond Budgeting modellen.

2.2.3.3 Telenor og Statoil

Blant dem som har implementert en form for Beyond Budgeting i Norge er Handelsbanken, Telenor og Statoil. De har imidlertid angrepet Beyond Budgeting på ulike måter. Eksempelvis legger Statoil og Telenor størst vekt på balansert målstyring, mens Handelsbankens hovedverktøy er systematiske sammenligninger (benchmarking). Beyond Budgeting er ikke en konkret måte å styre på, men snarere tilbyr det en større verktøykasse hvor organisasjoner kan designe sin styring ut i fra overordnede mål og sitt marked. Et styringsverktøy som fungerer for Statoil vil ikke nødvendigvis fungere for Handelsbanken fordi de møter ulike utfordringer knyttet til ulike markeder. Kaarbøe og Bourmistrov (2013) utførte en studie av to selskaper (OilCo og TelCo) som begge implementerte Beyond Budgeting samtidig, men som fokuserte ulike elementer av Beyond Budgeting for å erstatte budsjettet. I studien ble implementeringen karakterisert som en bevegelse fra komfortsonen (tradisjonell budsjettering) mot en strekksone som inkluderte en endring i organisasjonens tankesett og atferd.

2.2.3.3.1 Statoil (OilCo)

Statoil styrer etter noe de kaller Ambition to Action (A2A) som i stor grad er et utvidet og modifisert Balanced Score Card (BSC). A2A skal ifølge statoilboken «oversette ambisjoner og overordnede strategier til strategiske mål, prestasjonsindikatorer, tiltak og individuelle mål». Med andre ord oversetter A2A strategi til handling ved hjelp av KPI-er og ambisiøse målsettinger, hvor målsettinger er basert på prognoser og en helhetlig vurdering (Andvik 2012). Det var hovedsakelig to årsaker for endringen: 1) De ville prioritere produktivitet, noe det årlige budsjettet hindret, samt ble budsjettet et hinder for å starte flere og/eller nye prosjekter. 2) De ville ansvarliggjøre ledere for å unngå ulykker eller andre risikoer som korrupsjon. Det nye systemet gjorde det umulig å

«gjemme seg» bak mangel på ressurser i budsjettet. Respondenter fra OilCo opplevde en bedre kontroll i de store beslutningstakingssituasjonene, noe som var basert på at de var mer involvert i organisasjonenes aktiviteter. I det nye systemet var avvik mellom mål og realistiske prognoser sett på som en læringsmulighet. Målene ble bevisst satt for ambisiøst fordi de ønsket et avvik for å starte den kreative prosessen i organisasjonen (Kaarbø og Bourmistrov 2013). På denne måten ble det tilrettelagt for innovativ tenkning nedover langs linjene i Statoil da beslutningstakingen ble mer desentralisert og mellomledere ble mer involvert.

En annen studie gjennomført av Andvik (2012) forsket på om Beyond Budgeting faktisk skapte et større eierskap til strategiske mål i Statoil. I studien kommer det først og fremst frem at representanter i undersøkelsen finner prosessen rundt definering og formulering av KPI-er for tidkrevende, og at de ikke er overbevist over verdien i arbeidet som legges ned. På den andre siden av skalaen kommer det imidlertid frem at noen av representantene mener at A2A gir mulighet for å utforske nye satsningsområder, fremfor administrasjon og rutinepregede operasjonelle prosjekter. Dette kommer som et resultat av frigjøringen fra kontroll og oppfølging. Samtidig er Statoil sterkt preget av uforutsette endringer i omgivelser og forutsetninger, og fleksibiliteten som A2A tilbyr gir ledere muligheten til raske omprioriteringer dersom det blir nødvendig.

I studien kommer det også frem at mange mener at A2A ikke egner seg som motivasjonsverktøy. Hovedårsaken er at interessen for strategi og strategiske mål blir ofte laber når man beveger seg lengre nedover linjene i Statoil. Det kommer frem at det er en stor utfordring å kommunisere/oversette budskapet nedover i organisasjonen. Uten et klart og tydelig budskap som strekker seg langs hele organisasjonen er det lett for at ansatte ender opp i det Kaarbø og Bourmistrov (2013) karakteriserer som «panikksonen». Da har man strukket det for langt uten å tilby de nødvendige forutsetningene for å lykkes med endringen. Konsekvensen er at ansatte på lavere nivå i organisasjonen ikke forstår hensikten med systemet, og er gjerne motvillig til å ta beslutninger fordi de ikke har et budsjett å støtte seg til eller ikke vet om de er autorisert til å ta store beslutninger.

2.2.3.3.2 Telenor (TelCo)

I Telenor var budsjettet hovedverktøyet for kontrollformål før Beyond Budgeting ble introdusert i 2006. Organisasjonen var preget av en sterk budsjettkultur hvor ansatte var avhengig av

budsjettfunksjonen. Årsaken for endringen var at det var en økende erkjennelse i Telenor om at den nødvendige informasjonen for å ta relevante beslutninger i et dynamisk marked ikke ble gitt fra budsjettet (Kaarbø og Bourmistrov 2013). I tillegg ble det enda viktigere å ha muligheten til å kunne flytte ressurser internt etter behov, og ikke etter budsjetterte restriksjoner for å kunne oppnå økende tilpasningsevne i markedet. Modellen som ble utviklet ble kalt «Going Dynamic» og handler primært om å identifisere langsiktige ambisjoner og KPI-er for å kunne måle suksess. I Telenor benyttes balansert målstyring og tilhørende KPI-er fremfor budsjettmål, og gjennom kvartalsrapportering og rullerende prognoser prøver de å reallokere ressurser for å oppnå ulike målsettinger (Rehman og Walde, 2014). Respondenter i den nevnte studien fortalte at beslutningstakingen var blitt mer dynamisk som et resultat av det nye styringssystemet. Informasjonen som ble produsert ble brukt til å muliggjøre månedlige diskusjoner rundt eventuelle avvik, og resulterte i økende grad av forhandlinger og dialog mellom ledere.

I både Statoil og Telenor handlet endringen om en tanke - og atferdsendring. Endringen i organisasjonens tankesett handlet om å forbedre beslutningstakerens interaksjon med ansatte ved å involvere de i beslutningene. En slik styring gir rom for at flere deltar i beslutningsprosessen og tilrettelegger for en felles kreativ prosess, fremfor den tradisjonelle top-down tilnærmingen hvor beslutninger utelukkende blir tatt av toppledelsen. På atferdsiden handlet det om å gjøre beslutninger mer fleksible, interaktive, behovsdreven og læringsorientert. Det viste seg at i begge bedrifter stimulerte implementeringen av Beyond Budgeting til endring i både tankesett og adferd ved å introdusere ambisiøse mål og samtidig bruke realistiske prognoser og dynamisk ressursallokering. Som et resultat opplevde ansatte en økende grad av autonomi fordi de ble inkludert i diskusjoner, debatter og læringsprosesser (Kaarbø og Bourmistrov 2013). Det er imidlertid viktig å merke seg at å fjerne en så sentral mekanisme som budsjettet kan ha store konsekvenser. Dersom det ikke er tilrettelagt nye mekanismer for å erstatte funksjonene som budsjetter tilbyr kan man oppleve ekstrem desentralisering, tap av koordinering, kollaps og at ansatte faller inn i panikksonen istedenfor. Konsekvensen kan da være at beslutningstakere er motvillig til å ta beslutninger fordi de ikke føler at de har autoritet eller nok informasjon, eller i verste fall at de får et økende incentiv til å reintrodusere gammel praksis.

2.3 Innovasjon

Vi har tidligere vært inne på at verden er blitt mer dynamisk og at Beyond Budgeting gir større fleksibilitet til organisasjoners prosesser. Vi lever i en tid preget av økende globalisering, teknologiske fremskritt og høyere verdsettelse av kunnskap i organisasjoner. Et resultat av dette er at en organisasjons innovasjonsevne er blitt av mye større betydning for å oppnå vekst. Vi vil her prøve å legge frem en teoretisk fremstilling som beskriver ulike tilnærminger til innovasjon og hvordan budsjettet og Beyond Budgeting tilrettelegger for innovasjon på ulike måter. Samtidig ønsker vi å vise hvordan motiverte og ansvarliggjorte ansatte kan fremme innovativ tenkning.

2.3.1 Definisjon

I det norske leksikon finner vi at innovasjon kommer fra det latinske ordet *innovare* – fornyelse, nyhet, forandring. Eller som Conway og Steward (2009) definerte det «prosessen av å ta i bruk enhver ny, problemløsende idé». Innovasjon vil alltid være en forutsetning for videre vekst og utvikling for en virksomhet. I følge Sørli (2016) er dagens definisjon på innovasjoner imidlertid for smalt med et hovedfokus på produkt – og prosessinnovasjoner. Med en verden som stadig er i endring er det nødvendig med et bredere innovasjonsbegrep som også inkluderer organisasjons – og markedsinnovasjoner, samt at innovasjonens fokus ikke eksklusivt er rettet mot økonomisk vekst, men som mål knyttet til globale utfordringer som miljø, helse og sikkerhet.

2.3.2 Fremveksten av innovasjonsteori

2.3.2.1 Joseph Schumpeter

Joseph Schumpeter var en østerriksk økonom (1883-1950) og regnes som innovasjonsforskningens opphavsmann. Hans teorier står sentralt i både tidlig og senere forskning. Schumpeter (1942) hevdet at innovasjon handlet om nye måter å gjøre ting på i økonomien, og trekker spesielt frem innovasjonens rolle i den økonomiske utviklingen. Schumpeter introduserte begrepet kreativ destruksjon; når økonomiske kriser raserer et foreldet system og virksomheter blir presset til nytenkning. Kriser og/eller stagnasjon skaper et grunnlag for ny vekst i form av innovasjoner som kan skape billigere produksjon, bedre produkter osv. Over tid ville konkurrenter imitere innovatørene og næringen ville møte ny stagnasjon eller krise. Schumpeter var banebrytende i 1911 da han fremsatte sin teori om at den økonomiske utviklingen var en langsomt voksende og

avtagende bølge, hvor nedgangstider var en tid for (ny) vekst (Glasø 2011). Historisk sett kan vi også se at den økonomiske utviklingen har blitt preget av slike paradigmeskifter (når innovasjoner overtar og kriser avløses av vekst).

2.3.2.2 De industrielle revolusjonene

Schumpeter sin innovasjonsteori har utviklet seg i løpet av de siste hundre årene. Roten for utviklingen kan relateres til de tre industrielle revolusjonene. Ved den første industrielle revolusjonen stod entreprenøren i sentrum (Schumpeter 1). Entreprenøren var en uredd person som hadde evnen til å tenke nytt. Videre i den andre industrielle revolusjonen, når samlebåndet kom på banen og bedriftene vokste, var det ikke lenger entreprenøren, men heller store innovative bedrifter som ble fremhevet (Schumpeter 2). Innovasjon var et resultat av forskning og utvikling regissert av store bedrifter. Fra 70-tallet vokste den tredje industrielle revolusjonen frem – Informasjon – og kommunikasjonsteknologi (IKT) revolusjonen. Revolusjonen vokste frem som et resultat av digitalisering, liberalisering og globalisering. Teknologiske fremskritt i det 21. århundre har også gitt produkter kortere livssyklus, mer fleksible produksjonsprosesser, kompetente kunder og samlet sett gjort markeder mer dynamisk. Nyschumpeterianismen viser til en større betydning av innovasjon - og tilpasningsevne. For å kunne overleve i den nye informasjonstiden er man avhengig av en fleksibilitet i organisasjonen slik at man kan tilpasse seg endringer. Vi har gått fra en industriøkonomi til en kunnskapsøkonomi (Christensen og Sogner 2013).

2.3.3 Ulike tilnærminger til innovasjon

Det finnes to ulike måter å tolke innovasjon på: 1) Som et produkt og 2) som en prosess. Edquist (2005) skiller mellom disse to og forklarer at innovasjon som et produkt er det organisasjonen ønsker å komme frem til i form av endelig resultat, mens innovasjon som en prosess er det arbeidet som utføres i forkant av et resultat. I de følgende avsnittene vil vi forklare nærmere hva som karakteriserer innovasjon som et produkt og innovasjon som en prosess.

2.3.3.1 Innovasjon som et produkt

Shumpeter (1942) definerte et skille mellom to typer innovasjon: Radikal og inkrementell innovasjon. Den radikale innovasjon kommer som et resultat av en trussel mot organisasjonen ved at gamle arbeidsmåter blir overflødige, mens den inkrementelle bygger på det man allerede driver med, men at man gjerne utfører ulike justeringer. For organisasjon A er det gjerne nødvendig med

store radikale endringer i veien mot innovasjon, mens for organisasjon B kan det være tilstrekkelig å innovere inkrementelt. De to organisasjonene (A og B) velger derfor ulike innovasjonstilnæringer avhengig av hva de ønsker å oppnå og hva som er nødvendig. Valg av innovasjonstilnæringer må imidlertid også samsvare med organisasjonens mål og verdier. Tidd og Bessants (2013) presenterer et rammeverk som tar for seg de 4 innovasjonstypene som vi ønsker å utdype: Paradigmeinnovasjon, produkt – og tjenesteinnovasjon, posisjonsinnovasjon og prosessinnovasjon

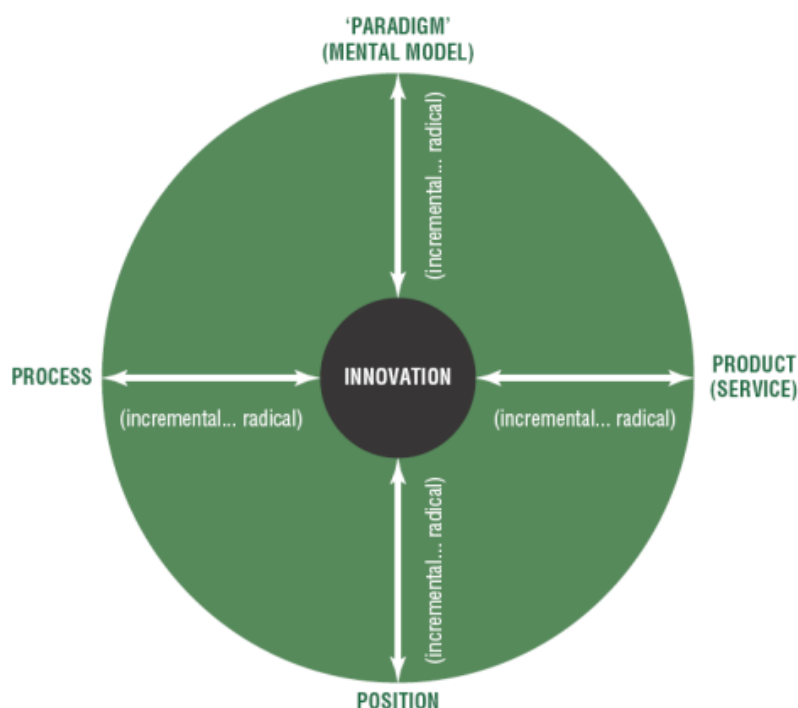


FIGURE 1.1: The 4Ps of innovation space

Figur 4: De 4 P ´ene for valg av innovasjonstype

1. *Paradigmeinnovasjon* er ifølge Tidd og Bessant (2013) endringer i underliggende mentale modeller som setter rammen for det organisasjonen gjør. Det er med andre ord en endring i en organisasjons grunnstruktur og forretningsmodell. Paradigmeinnovasjon kan blant annet vokse ut fra ny teknologi, nye markeder, ny lovgivning etc. Tidd og Bessant (2013) sier videre at en paradigmeinnovasjon kan skje både i mikroomgivelser (internt) eller i makroomgivelser (eksternt).

2. *Produkt – og tjenesteinnovasjon* innebærer en fornyelse/forbedring av en tjeneste eller et produkt som organisasjonen tilbyr. En slik innovasjon vokser ut fra at en tjeneste eller produkt blir forbedret

i hensyn til sine egenskaper, tekniske spesifikasjoner eller andre komponenter. Tidd og Bessant (2013) hevder at innovasjonen skal være ny for foretaket, men den må ikke nødvendigvis være ny for markedet.

3. *Posisjonsinnovasjon* vil si når noen endrer sammenhengen eller konteksten et produkt eller tjeneste opererer i (Tidd og Bessant, 2013). Forklart med andre ord er det for eksempel dersom en produsent finner muligheten til å presentere et eksisterende produkt for et nytt marked.

4. *Prosessinnovasjoner* er i all hovedsak interne innovasjoner og omfatter nye måter å distribuere eller fremstille produkter på (Tidd og Bessant, 2013). En slik innovasjon sikter ofte til å effektivisere de eksisterende arbeidsprosessene. Prosessinnovasjon kan derfor være både kostnadseffektivt og tidsbesparende for en organisasjon.

2.3.3.2 Innovasjon som en prosess

En innovasjonsprosess er svært kompleks og innebærer flere aktiviteter som samlet sett leder til innovasjon. Ifølge Hernes og Røste (2005) er innovasjonsprosesser dynamiske og sammensatte, og består av mange aktører og er nokså uforutsigbare. Tidd og Bessant (2015) har presentert en modell som viser hvordan en innovasjonsprosess fungerer. Figuren viser at det første steget innebærer en kreativ del hvor forslag til ideer utvikles, ideene blir følgelig selektert og implementert og til slutt gevinstrealisert.



Figur 5: Forenklet modell av innovasjonsprosessen

En stor del av litteraturen er ifølge Hernes og Røste (2005) opptatt av selve ideutviklingen og hvordan ledelse og organisasjon legger til rette for at ideer skal utvikles. For det er klart at noen bedriftskulturer er mer innovasjonsfremmende enn andre. De påpeker imidlertid at det ikke er tilstrekkelig å se på bedriftenes interne organisering fordi studier viser at innovasjon må reise gjennom flere kontekster før den når markedet. Eksempler på slike kontekster er blant annet organisasjon, teknologi, finansiering, regelverk og marked. Som vi ser ligger disse kontekstene delvis utenfor bedriften, og de er ofte helt avgjørende for om innovasjon skal kunne lanseres i markedet. Poenget er her at dersom innovasjonsprosessen strandede i en av disse kontekstene vil den gjerne ikke nå markedet, samt at en innovasjonsprosess inkluderer en rekke aktører fra de ulike kontekstene. Hernes og Røste (2005) hevder videre at for at bedrifter skal lykkes med innovasjonsprosesser er de avhengig av å arbeide på et vis som de kaller «strategisk rasjonelt». Litteraturen har fokusert på behovet for å arbeide kreativt for å fremme innovativ tenkning, og at dette betinger tillit innad i organisasjonen. Hernes og Røste (2005) mener imidlertid at utover å bygge tillit må innovasjonsledelsen også være strategisk rasjonelle. Det vil si at man arbeider ikke bare med mennesker, men også ulike interesser, og dette må bearbeides og innlemmes i prosessen.

2.3.4 Innovasjon og tradisjonell budsjettering

Hope og Fraser (1997) hevder at budsjetter er for internt orientert, hindrer kreativitet og innovasjon, samt at de ikke er i stand til å ha den dynamikken som er nødvendig for at organisasjoner skal kunne konkurrere i den nye informasjonstiden. I årene etter 2. Verdenskrig fungerte anvendelsen av budsjettet greit. Primært fordi det ble brukt for å dekke etterspørselsoverskuddet, og ikke målt opp med hensyn til prestasjoner og lønnsomhet (Gillesvik og Kristiansen 2010). Siden den gang har vi gått gjennom den 3. Industrielle revolusjonen, samt flere store teknologiske fremskritt i det 21. Århundre. Det er derfor ikke gitt at vi står overfor de samme forutsetningene i næringslivet den dag i dag. Sørli (2016) hevder i sin artikkel «Behovet for innovasjon er høyaktuelt – men vektlegges det i kompetansestrategien?» at virksomheter de siste tiårene gradvis har endret seg i retning av å bli kunnskapsorganisasjoner, men at ledelsesprinsippene nødvendigvis ikke har endret seg tilsvarende. I følge Prandelli (2008) er innovasjon den eneste måten å skape og opprettholde konkurransefordeler i krevende forretningsomgivelser den dag i dag. Johannesen og Olsen (2009) argumenterer for det samme, men konstaterer at innenfor det globaliserte kunnskapssamfunnet er

det ikke lenger mulig å oppnå vedvarende konkurransefordeler, men heller en rekke av midlertidige konkurransefordeler. Kan anvendelse av budsjettet bidra til den kreativiteten, ledelsen og innovasjonen som er nødvendig i den nye kunnskapsøkonomien?

Stammen bak tradisjonell budsjettering er en hierarkisk organisering av beslutningstaking (byråkrati). Byråkratisk styring er basert på en sentralisert beslutningsmyndighet med flere hierarkiske nivåer, samt høy grad av formalisering. Høy grad av formalisering i form av regler og rutiner gir ansatte mindre handlingsfrihet, og følgelig mindre autonomi. Jacobsen og Thorsvik (2013) peker imidlertid på noen av fordelene med en sentralisert styring; det gir en mer ensartet og forutsigbar praksis, samt klare styringssignaler og ansvarsområder i organisasjonen. En sentralisert beslutningsmyndighet innebærer at det er et fåtall av mennesker (toppledelsen) som tar overordnede beslutninger. Det er derfor mindre meninger å ta hensyn til, og følgelig gjerne lettere å komme til enighet. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder derfor at overordnede beslutninger som skal gjelde for hele organisasjonen kan tas raskere ved sentralisert styring sammenlignet med ved en desentralisert styring, hvor alle skal være med å bestemme hva som skal gjøres og ikke. Budsjettstyrte organisasjoner er også gjerne veldig strømlinjeformet, det vil si at regler, rutiner og arbeidsprosessene etc., er standardiserte i hver avdeling. En overordnet beslutning vil derfor ha samme innvirkning på alle avdelinger. Jacobsen og Thorsvik (2013) argumenterer som nevnt at desentralisering kan føre til ulik praksis hos avdelingene. Når en overordnet beslutning da tas kan det derfor på godt og vondt ha ulik innvirkning på de ulike avdelingene. Det kan på bakgrunn av dette argumenteres at innovasjon lettere blir implementert i sentraliserte organisasjoner, fordi beslutningene kan tas raskt og en liten gruppe mennesker har ansvar for beslutningene. Det er likevel verdt å nevne at en konsekvens av dette er at toppledelsen, som gjerne ikke har riktig eller beslutningsrelevant informasjon, tar gale beslutninger knyttet til innovasjon, noe som kan ha fatale konsekvenser.

Adler og Borys (1996) finner i sin artikkel «Two types of Bureucracy – Enabling and Coercive» to motstridende syn på innovasjon som følge av byråkratisk styring. Det negative synet er at byråkrati hindrer kreativitet og innovasjon, fostrer mistriivsel og demotiverer ansatte. Dersom formalisering undergraver ansattes forpliktelser kan det begrense innovasjonen. Årsaken er at ansatte har liten motivasjon til å lete etter alternativer utover det som er innlemmet i budsjettet. Burns and Stalker

(1961), Thompson (1965) og Bennis (1966) argumenterte alle for at byråkrati er en ineffektiv form for organisering når man skal håndtere innovasjon, endring og økende kompleksitet i økonomien. Det positive synet er imidlertid at byråkrati gir veiledning og klargjør ansvarsområder, og videre reduserer stress og hjelper individer til å føle seg mer effektiv. Prosedyrer kan legge til rette for innovasjon dersom de fanger opp tidligere erfaringer og bidrar til å koordinere prosjekter i større målestokk (Adler og Borys 1996).

Det finnes flere forskere som utfordrer ideen om at byråkratisk styring kan fremme innovasjon, blant dem finner vi Kaarbøe og Bourmistrov (2013). De argumenterer for at i et byråkratisk og formalisert styringssystem kan ansatte bli for komfortable og følgelig være motvillig til endring, de befinner seg i komfortsonen. Kaarbøe og Bourmistrov (2013) sier videre at når man befinner seg i en komfortsone mister man interessen for å bruke informasjon som entreprenører, men bruker heller informasjonen for å opprettholde stabilitet, struktur og sikkerhet, fremfor å bruke det til å utforske. Konsekvensen av å befinne seg i en slik komfortsone er at det er veldig lett for at man gjør det man er gode på og det man kan gjøre på rutine. Resultatet er at beslutninger blir rutinebasert og informasjon blir brukt for å gi ledelsen et enkelt og raskt svar, fremfor at informasjonen blir brukt som grunnlag til nye ideer. For at en virksomhet skal være levedyktig i fremtiden bør man bevege seg mot strekksonen (Kaarbøe og Bourmistrov, 2013). I strekksonen bruker man informasjonen med en hensikt om å lære og forbedre beslutningstakingen og innovasjon dyrkes ved hjelp av at mål blir mer relative og planlegging, prognoser og ressursallokering blir mer dynamisk. På lederskapsiden bør ledelse være basert på tillit, transparens og intern motivasjon, noe som skal lede til mer verdibasert adferd, myndiggjøring og øke autonomien hos avdelinger og ansatte. Det understrekes imidlertid at dersom man «strekker seg» for langt kan det oppstå høyere nivå av angst, ubehag og lavere ytelse (panikksonen).

2.3.5 Innovasjon og Beyond Budgeting

Til tross for store radikale endringer i næringslivet holder mange organisasjoner fast ved at innovasjon er topplederens ansvar. Ifølge Hope og Fraser (2003) er en slik byråkratisk organisering, kombinert med budsjettkontroller, innovasjonens fiender. Beyond Budgeting ønsker å bryte ned byråkratiet og motivere til innovativ tenking på alle nivåer av organisasjonen. Styringssystemet legger opp til å øke autonomien til avdelinger og ansatte ved å desentralisere beslutningstakingen.

Fremfor å tenke på hvordan man kan gjøre de samme tingene bedre, utfordrer avdelingsledere de eksisterende modellene for å finne nye måter å skape verdier på for deres avdeling. Kunnskapsøkonomien verdsetter kreativitet og innovasjon høyt, og er minst like viktig som antall produserte enheter. I den sammenheng hevder Gruman og Saks (2011) at å administrere prestasjoner ikke lenger er like nødvendig som tidligere. Kunnskapsøkonomien gir heller et kvalitativt uttrykk til arbeid og fokuset skifter til å kunne tilrettelegge fremfor å administrere prestasjoner.

2.3.5.1 Økt autonomi og dens påvirkning på innovasjon

Autonomi er et sentralt begrep både innenfor Beyond Budgeting og innovasjon, og det vil derfor være nødvendig å utdype begrepet nærmere. Begrepet autonomi kan defineres som «makt og innflytelse over eget arbeid» (Leiulfsrud og Dahl, 2005). Lumpkin og Dess (1996) omtaler autonomi som «the independent action of an individual or a team in bringing forth an idea or a vision and carrying it through to completion». De mener at autonomi generelt handler om evnen til å være selvstyrt, og påpeker videre at det ikke kan legges sterke begrensninger på handlingene som gjennomføres dersom det skal foreligge autonomi i en organisasjon. Autonomi bidrar til at de ansatte får et større ansvar for sine oppgaver og sitt arbeid enn det de ville hatt dersom de hadde fått detaljerte instruksjoner fra ledelsen (Hackman og Oldham, 1976). Bailyn (1985) skiller mellom strategisk og operasjonell autonomi, hvor strategisk autonomi handler om at du selv skal definere problemet, mens operasjonell autonomi er frihet til å angripe problemstillingen på en valgfri måte, gitt visse ressursbegrensninger.

De senere årene har det vært en økende andel høyt utdannede i Norge, noe som fører til at kravene til hvordan man skal lede ansatte på en effektiv måte har endret seg (Sandvik, 2011). Deci og Ryan (1987) er blant flere forskere som har argumentert for en positiv sammenheng mellom autonomi og ansattes ytelse og tilfredshet på jobben. De viser til at større grad av autonomi ofte knyttes til økt indre motivasjon, mer kreativitet, større opplevd fleksibilitet, i tillegg til et forbedret læringsmiljø. Spector (1986) støtter denne oppfatningen og hevder at autonomi kan assosieres med høy jobbtildfredshet, motivasjon, involvering, engasjement, samt forpliktelse til jobben. Økt autonomi vil derfor være nødvendig for å fremheve kreativitet og innovasjon hos ansatte. At ledere har en evne til å gi de ansatte frihet til å bestemme og ha en viss kontroll over hvordan de utfører sine arbeidsoppgaver antas å påvirke de ansattes innovative atferd. I en studie gjort av Hertzberg

og Moen (2010) betegnes autonomi som en av de viktigste virkemidlene for å stimulere intern innovasjonsaktivitet, og legger vekt på at ansatte må ha frihet til å bruke sin ordinære arbeidstid til å utvikle sine ideer. Ekvall (1996) hevder at frihet i arbeidshverdagen vil øke muligheten til å skape relasjoner på tvers i organisasjonen, noe som igjen vil føre til verdifull overføring av informasjon og kunnskap mellom ansatte.

Amabile (1988) hevder at innovasjon er et resultat av kreative ideer. Som vi skrev i avsnittet over har flere forskere argumentert for at økt grad av autonomi vil resultere i mer kreativitet hos de ansatte og dermed bedre evne til å innovere. Thompson (1965) støtter dette ved å si at en person har behov for frihet og høy grad av autonomi for å kunne innovere. Økt grad av autonomi vil derfor være en viktig kilde til innovasjon. Å etterstrebe kreativitet blant de ansatte vil være avgjørende for å kunne beholde organisasjonens evne til å være innovative og konkurransedyktige. Amabile (1988) mener også at de kreative ideene må implementeres for at innovasjon skal finne sted. Van de Ven (1986) støtter dette utsagnet og definerer innovasjon som «the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional order». Med andre ord er det ikke tilstrekkelig med en god ide for å være innovativ, ideen må også kunne realiseres i praksis. For å kunne realisere en innovativ ide må man kunne utnytte ansattes evner og kreativitet.

2.3.5.1.1 Autonomi på bekostning av kontroll?

Noen forfattere argumenterer derimot for at økt autonomi kommer på bekostning av kontroll. Feldman (1989) hevder at det er nødvendig med kontroll for å sikre at resultatene av de innovative løsningene faktisk kan produseres og markedsføres. I en studie gjennomført av Feldman (1989) kommer det frem at det ble utgitt autonomi i så høy grad at det førte til kostnadsoverstigelse og frister som ikke ble overholdt. I følge Feldman (1989) vil det være ødeleggende for en organisasjons måloppnåelse dersom det ikke eksisterer noen tilfredsstillende kontrollmekanismer. Han mener det er behov for å balansere kontroll og autonomi for å lykkes med innovasjon. Innovasjon krever altså høy grad av autonomi, samtidig som ledelsen ikke kan gi fra seg all form for kontroll. Simons (1995) har introdusert fire spaker av kontroll, som alle skal skape kreativitet og innovasjon, men samtidig tilfredsstillende kontrollmekanismene. Bakgrunnen for rammeverket var at Simons (1995) mente det var betydelige utfordringer for utøvelse av kontroll i organisasjoner som krever fleksibilitet, innovasjon og kreativitet. Spesielt uttrykte han bekymring for at ansattes

økende autonomi kunne invitere adferd som skadet en virksomhets integritet. De fire systemene består av diagnostisk kontrollsystem, trossystem, grensesystem og interaktivt kontrollsystem. Førstnevnte bygger på det tradisjonelle systemet for overvåkning av operasjonelle aktiviteter, mens de tre resterende systemene skal kontrollere strategien og produsere resultater.

1. Et *diagnostisk kontrollsystem* brukes til å overvåke og optimalisere mål og utfall gjennom budsjetter, forretningsplaner og finansielle analyser.
2. *Trossystem* handler primært om å bygge en bedriftskultur hvor alle er innforstått med organisasjonens kjerneverdier. Trossystemet er typisk kortfattet, verdiladet og inspirerende, og skal bidra til at ansatte handler i tråd med disse verdiene. Dersom en organisasjon har bygget opp en solid bedriftskultur har ansatte muligheten til å være mer selv-regisserte og det er mindre behov for overvåkning fra ledelsen. Trossystemet skal være basert på tillit, og kan potensielt bidra til en større grad av autonomi i organisasjonen.
3. *Grensesystem* handler om å fortelle ansatte hva de ikke kan gjøre, fremfor hva de må gjøre, dette tillater innovasjon, men innenfor klare grenser.
4. Et *interaktivt kontrollsystem* brukes til å hente inn informasjon for å korrigere eller oppdatere strategien. Systemet skal avdekke strategiske usikkerheter (ny teknologi, kundeetterspørsel, statlige reguleringer, konkurranse evt.) og blir brukt som et verktøy for diskusjon av data, antagelser og fremtidige handlingsplaner.



Figur 6: 4 spaker for kontroll ved myndiggjøring

Simons (1995) sier videre at effektive ledere myndiggjør sine organisasjoner fordi de tror på menneskets medfødte potensialet for å innovere. For å utløse dette potensialet er det avgjørende at ledere delvis gir opp kontrollen av beslutningstakingen. Ved å bruke disse fire spakene for kontroll kan ledere være sikre på at innovasjon og kreativitet ikke kommer på bekostning av kontroll.

2.3.5.2 Motivasjon og den påvirkning på innovasjon

For at nytenkning og nyskaping skal skje, må det tilrettelegges for dette. Dette krever en ledelse som skaper engasjement og en organisasjonskultur som frigir kompetanse, samt stimulering av den rette kompetansen og trening av kreativitet (Sørli 2016). Dette er i tråd med Bogsnes (2013) nevnte presentasjon av teori Y. I dagens kunnskapsøkonomi bør vi strebe etter et menneskesyn som er bygget på teori Y hvor kontroll anses som demotiverende. Resonnementet er at redusert kontroll vil fremheve ansattes evne til å være selv-regisserte og følgelig vil de bli mer motivert til å søke mer ansvar i organisasjonen. Beyond Budgeting sine prinsipper skal representere et teori Y syn hvor formålet er at økt motivasjon og ansvarliggjøring skal fremme innovativ tekning. Motiverte ansatte har og vil alltid være en forutsetning for en organisasjons prestasjon. Frem til nå har motivasjon ofte blitt knyttet opp mot ytre incentiver som bunner i monetære belønninger for prestasjonsoppnåelse. De siste årene har imidlertid diskusjonen om betydningen av den indre vs.

den ytre motivasjonen til ansatte kommet på banen. Forskning viser at organisasjoner bør strebe etter å øke den indre motivasjonen til sine ansatte, snarere enn den ytre. Dette er en direkte konsekvens av den nye kunnskapsøkonomien vi lever i, hvor fremveksten av kunnskapsarbeidere krever mer frihet og ansvar nedover langs linjene i organisasjoner (autonomi).

2.3.5.2.1 Motivasjon

Motivasjon er en målsøkende adferd. Det er en drivkraft som et individ må ha for å kunne utføre en handling. Innenfor adferdspsykologien definerer Brochs-Haukedal (2010) motivasjon som psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd. For kunnskapsarbeidere kan man knytte motivasjon opp mot en handling som gjøres som en ekstraordinær innsats. Dette betyr med andre ord handlinger som utføres utover det som er et forventet minimum (Askeland og Strøm 2014). Slik motivasjon er grunnpilaren for at nytenkning og innovasjon skal finne sted. Vi kan skille mellom to typer motivasjon; indre og ytre motivasjon. I de fleste situasjoner vil antagelig både indre og ytre motivasjon finne sted, og det kan følgelig være vanskelig å skille de fra hverandre. Kuvaas og Dysvik (2012) hevder at det viktigste skillet ligger i om hovedkilden til motivasjon er innenfor eller utenfor selve arbeidsoppgavene.

2.3.5.2.2 Indre vs. ytre motivasjon

Ytre motivasjon er motivasjon som ikke bunner i aktiviteten i seg selv, men som er avhengig av at man oppnår en form for belønning. Ytre motivasjon i sin reneste form innebærer at når vi gjør en bestemt handling forventer vi en konsekvens når handlingen er utført. I følge standard økonomisk resonnement vil en økning i økonomiske incentiver bidra til økt prestasjon. Denne påstanden ble utfordret av kognitiv psykologi på begynnelsen av 70-tallet som mente at en aktivitet har en motivasjon i seg selv, uavhengig av belønning, kalt den indre motivasjonen. Gneezy og Rustichini (2002) gjennomførte et forskningsprosjekt som bidro til å bekrefte den kognitive tilnærmingen. Resultatet viste at prestasjonene var størst dersom en monetær belønning *ikke* ble tilbudt, og at introduksjonen av en slik monetær belønning reduserte prestasjonen. En ytre belønning kom med andre ord på bekostning av den indre motivasjon og reduserte følgelig prestasjonen.

Indre motivasjon kommer ikke som en konsekvens fra en handling, men snarere at handlingen er stimulerende, meningsfull og interessant. Vi lever i en kunnskapsøkonomi, noe som tilsier at vi er avhengig av kunnskapsarbeidere. Sørli (2016) hevder at kunnskapsarbeidere i stor grad drives av

den indre motivasjonen, og følgelig presterer best med en lederstil som hensyntar de forholdene som skaper en slik indre motivasjon. Stikkord for en slik lederstil er autonomi, tilhørighet, fellesskap og muligheter fremfor regler og rutiner. Forskning viser at ledere typisk overvurderer det ytre behovet for ytre incentiver. I et kortsiktig perspektiv kan dette virke motiverende, men i et langsiktig perspektiv og i kunnskapsorganisasjoner hvor innovasjon og kreativitet verdsettes, kan ytre incentiver være overflødig (Kårstad og Røer, 2014). Ved ytre incentiver har ledelsen et behov for å måle og evaluere utførelsen av aktiviteter, konsekvensen er at ansatte kan føle at de blir kontrollert og at dette går på bekostning av ansattes autonomi (Soo Oh og Lewis, 2009).

2.3.5.3 Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) representerer en demokratisering av innovasjonsbegrepet og betyr at medarbeiderne bidrar aktivt og systematisk i en tilrettelagt innovasjonsprosess (Kallevig 2012). I motsetning til innovasjon, som er bestemt og drevet av en «top-down» tilnærming, er MDI basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – noe som er utviklende for virksomheters totale innovasjonsevne. Ved en slik tilnærming til innovasjon er motiverte ansatte en nøkkelfaktor.

Ariely, Kamenica og Prelec (2009) presenterte et forskningsprosjekt som tok for seg betydningen av meningsfullt arbeid. Meningsfullt arbeid ble karakterisert som 1) arbeidet ble lagt merke til eller 2) arbeidet hadde en form for mening. De konkluderte med at dersom handlingene ikke hadde mening for ansatte ble arbeidet fremmedgjort og nedverdiggende. Dersom ansatte derimot relaterte seg til oppgaven og fant den meningsfull økte prestasjonen. For at en organisasjon skal lykkes i medarbeiderdrevet innovasjon er ansattes oppfatning av arbeidsoppgavene av betydning. Dersom oppgavene tilbyr en form for mening vil medarbeidere ha motivasjon og vilje til å produsere ideer og yte ekstra innsats, og følgelig ha et bedre utgangspunkt for å utvikle organisasjonens innovasjonsevne.

2.3.6 Forkasting/akseptering av innovasjoner

Abrahamson (1991) har tilrettelagt et rammeverk for spredning og avvising av innovasjoner. Det første perspektivet bygger på at innovasjon forkastes eller aksepteres på bakgrunn av hva som gir best måloppnåelse. Budsjetter er typisk kortsiktige og bygget opp etter detaljerte kvantitative mål. En innovasjon derimot krever ofte kostnader på kort sikt, men gir gevinster på lang sikt.

Konsekvensen er at man kan begå type 1 feil (forkaster en innovasjon som ikke burde blitt forkastet) fordi kostnadene i den umiddelbare fremtid er høyere enn budsjettet tillater, og følgelig gir mindre måloppnåelse i perioden. Ved Beyond Budgeting har man et mer langsiktig og strategisk fokus, samt gjerne større fleksibilitet på kostnadssiden. Styringssystemet kan gi rom for innovasjoner ved å sette relative mål for kontinuerlig forbedring, og ikke klare kvantitative mål. Avdelingsledere kan allokere ressurser etter behov, noe som gjerne tillater økte kostnader i en periode, for at kostnadene potensielt kan reduseres i påfølgende perioder. I dette perspektivet mener vi at det er Beyond Budgeting som gir best utgangspunkt for at innovasjoner aksepteres.

Abrahamson (1991) sitt andre perspektiv er at innovasjon forkastes dersom den vurderes som mindre egnet enn eksisterende løsning til å lukke et eventuelt prestasjonsgap. En typisk feil ved utformingen av et budsjett er at det kan være preget av overoptimisme fra ledelsen. Dersom det har oppstått et prestasjonsgap er ofte løsningen å stramme inn på kostnadene, samtidig som man krever høyere inntekter for året som kommer. I likhet med det første perspektivet vil det derfor være vanskelig å få gjennomslag for prosjekter/innovasjoner som bærer store kostnader på kort sikt dersom det har oppstått prestasjonsgap året før. Beyond Budgeting sin langsiktige og strategiske tilnærming ønsker gjerne et gap mellom mål og realistiske prognoser for å starte en kreativ prosess i organisasjonen. I følge Kaarbøe og Stensaker (2014) tilrettelegges det for en slik prosess fordi man finner det mer fordelaktig å skape verdier, fremfor å kutte kostnader. Med andre ord kan det være større rom for nye prosjekter som kan skape slike verdier på lang sikt, til tross for at det bærer kostnader på kort sikt. På bakgrunn av dette mener vi også her at Beyond Budgeting gir et bedre utgangspunkt for at innovasjoner aksepteres.

2.4 Konklusjon

Som vi har sett har «Relevance Lost» trenden resultert i en mer strategisk tilnærming til styringssystemet, noe som har opphav i at verden endrer seg. For mange er budsjettet som styringssystem utdatert for dagens omgivelser, og gir ikke lenger relevant informasjon eller incentiver for effektiv styring av en virksomhet. Studien til Johansen og Madsen (2013) viser imidlertid at de fleste bedrifter i Norge enda holder fast ved en form for budsjettering (94%), men det må imidlertid tas forbehold om at det finnes ulike måter å budsjettere på. Et flertall av bedriftene i studien bruker en mer fleksibel budsjetteringsmodell ved hjelp av ulike komponenter som for

eksempel benchmarking, rullerende prognoser og balansert målstyring. En slik utviklingen peker på at mange har innsett at tradisjonell budsjettering har begrensninger for videre vekst i dagens økonomi, og har begynt å eksperimentere med mer dynamiske styringsmodeller. Spesielt med tanke på dagens reduserte oljevirksomhet i Norge er det grunn til å tro at flere vil hive seg på denne trenden i årene fremover.

Vi har presentert de 12 grunnleggende prinsippene Beyond Budgeting står overfor. I henhold til vår oppgave, hvor vi ønsker å knytte Beyond Budgeting opp mot innovasjon er det de seks ledelsesprinsippene som er av størst interesse. Det er ledelsesprinsippene som gir grunnlaget for å øke ansattes autonomi ved å desentralisere beslutningstakingen. Innføringen av ledelsesprinsipper gir et rammeverk for desentralisering og baseres på en større tillit nedover i organisasjonen hvor ansatte har mulighet til å være mer selv-regisserte, noe vi tror gir ansatte større eierskap for sitt arbeid. Videre tror vi at et slikt eierskap gir større rom for innovativ tenkning på alle nivåer av organisasjonen, noe som vil resultere til økt innovasjon i organisasjonen.

Verden har stått overfor store endringer de siste årene, og innovasjonsevnen til organisasjoner er av større betydning enn noensinne. Vi lever i en kunnskapsøkonomi som verdsetter kreativitet fremfor antall produserte enheter, og tilsvarende har vi et behov for å endre hvordan virksomheter styres. For å fostre kreativitet og innovasjon er vi avhengig av motiverte og nytenkende arbeidere, noe som gjerne blir undergravet av budsjettets byråkratiske organisering og kontroll. Beyond Budgeting representerer en lederstil som går i roten til kunnskapsarbeideres behov for indre motivasjon ved å tilrettelegge for autonomi langs hele linjen i organisasjonen. Konseptet har potensialet til å gi ansatte på alle nivåer i organisasjonen frihet til å tenke nytt og vilje til å yte mer enn hva som minimum er forventet.

3. Metode

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for de metodiske valgene som er tatt og hvilken tilnæringsmåte som er lagt til grunn for studien. Metode beskrives som en planmessig fremgangsmåte, og angir måten man skal fremskaffe kunnskap og utvikle teorier om fenomenet man forsker på (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). En god metode er viktig for å skille mellom metodologiske forklaringer, som omfatter resultatene som stammer fra selve oppgaven, og substansielle forklaringer, som omfatter de resultatene som kommer fra empirien (Jacobsen, 2005). Det vil alltid eksistere en risiko for at resultatene som fremkommer skyldes undersøkelsen i seg selv når man gjennomfører en empirisk undersøkelse. I metodedelen skal man stille kritiske spørsmål knyttet til de valgene som er tatt, samt valgenes mulige konsekvenser (Jacobsen, 2005).

For å kunne besvare problemstillingen har vi utledet tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan bruker Handelsbanken Beyond Budgeting?
2. Hvordan tilrettelegger Handelsbanken for innovativ tenkning?
3. Hva kan vi finne av fordeler og ulemper med Handelsbankens styring i forhold til innovasjon?

Vi vil starte med å presentere og begrunne valg av forskningsdesign og forskningsstrategi, deretter vil vi beskrive datainnsamlingsprosessen og forberedelser før intervjuene. Videre vil vi beskrive hvordan datamaterialet er analysert. Til slutt evalueres de metodiske valgene som er tatt gjennom en vurdering av validitet og reliabilitet og hvilke etiske hensyn som er tatt under utredningen.

3.1 Forskningsdesign

I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) kan et forskningsdesign defineres som en generell plan for hvordan man søker å få svar på forskningsspørsmål. Forskningsdesignet er en del av planleggingsprosessen, og er på mange måter «kartet på vei til målet». Forskningsdesign blir derfor utformet i forkant av forskningsarbeidet. Formålet er at det skal fortelle oss hvordan data skal samles inn, analyseres og tolkes for å besvare problemstillingen på best mulig måte (Gripsrud mfl. 2010).

Saunders mfl. (2012) skiller mellom tre ulike forskningsdesign; eksplorerende, deskriptive og kausale design. Klassifiseringen av design avhenger av formålet med studien, og det er derfor viktig å ha et klart og tydelig formål for å kunne forsvare valget av forskningsdesign. Eksplorerende design er ofte brukt for å besvare åpne spørsmål. Ofte finnes det begrenset med forkunnskaper på området og målet med tilnærmingen er å opparbeide seg en generell forståelse av et fenomen. Dersom man derimot sitter inne med forkunnskaper på området, egner det seg ofte med et deskriptivt design. Formålet med et deskriptivt design er å gi en konkret beskrivelse av et fenomen. Dette innebærer gjerne spørsmål som hva, hvilke og hvorfor man ønsker å kartlegge en eller flere variabler. Et kausalt design egner seg dersom man ønsker å finne årsakssammenhenger/virkningsforhold mellom ulike variabler. Problemstillingen vi tar for oss ønsker å undersøke hvilke effekt et styringssystem som Beyond Budgeting, med spesielt fokus på økt autonomi, har på en organisasjons innovasjonsevne. Forskingen på dette området er foreløpig begrenset, noe som har opphav i at gjennomslagskraften til Beyond Budgeting har vært beskjedent. Det finnes imidlertid en del teoretiske fremstillinger om hvilke potensialet Beyond Budgeting har for å øke innovasjonsevne, men minimalt med forskning som tar for seg problemstillingen i praksis. Formålet med oppgaven er å få en grundigere forståelse av dette fenomenet, og da egner det seg best med et eksplorerende design. Saunders mfl. (2012) sier at et slikt design gir oss mulighet til å være fleksible og endre studiens retning ved behov, noe som kan være nødvendig når det er begrenset kunnskap på forskningsområdet fra før.

Saunders mfl (2012) skiller mellom to hovedtyper av forskningstilnæringer; induktiv og deduktiv. Det er også mulig å kombinere disse tilnærmingene gjennom abduktiv tilnærming. Forskningstilnærmingene beskriver i hvilken grad eksisterende teori skal brukes for å forme studiet. En induktiv tilnærming brukes når man innleder et forskningsprosjekt med datainnsamling for å utforske et fenomen, og deretter utformer en teori ut i fra resultatene. Forskeren går med andre ord fra empiri til teori. En slik tilnærming egner seg godt dersom det finnes lite forkunnskaper om fenomenet som forskes på. Ved en deduktiv tilnærming derimot beveger forskeren seg i motsatt retning, altså fra teori til empiri. Da innledes forskningsprosjektet med teori hentet fra akademisk litteratur, og man ønsker å teste teorien som blir presentert. En abduktiv tilnærming er når man samler data for å utforske et fenomen med formål om å generere en ny eller modifisert teori. Teorien testes deretter gjennom videre datainnsamling over tid (Saunders mfl. 2012). Her går man

ikke fra teori til empiri, eller empiri til teori, men snarere beveger man seg frem og tilbake og dermed kombinerer deduktiv - og induktiv tilnærming. Teori om Beyond Budgeting har blitt introdusert av praktikere som Wallander og Bogsnes, og den teoretiske fremstillingen indikerer at økt autonomi vil resultere i mer kreativitet og nytenkning. Men som tidligere nevnt er det imidlertid blitt utført lite forskning om sammenhengen mellom Beyond Budgeting (og da spesielt prinsippet om økt autonomi) og en organisasjons innovasjonsevne i praksis. Vi finner det derfor mest hensiktsmessig å bruke en induktiv tilnærming, sammen med et eksplorerende design i vårt forskningsprosjekt. I følge Sander (2016) vil en induktiv undersøkelse forsøke å tilnærme seg en virkelighet vi ikke kjenner uten klare hypoteser, forutsetninger eller antagelser. Videre forklarer Sander (2016) at en induktiv studie handler om å gå fra det konkrete og spesifikke til det generelle. Dette vil si at man på bakgrunn av et begrenset antall observasjoner lager allmenngyldige regler, prinsipper eller teorier (induktiv generalisering). En induktiv studie gir ingen sikre konklusjoner, men danner heller et grunnlag som senere kan undersøkes ved en deduktiv fremgangsmåte. En induktiv tilnærming bruker typisk kvalitativ data fordi det gir en dypere forståelse for konteksten som studeres. Samtidig er det mer fleksibelt strukturert ved at man kan endre retning på studiet underveis, noe som kan være praktisk når vi studerer et fenomen vi har begrenset kunnskap om (Saunders mfl. 2012).

3.2 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien er en konkretisert plan for hvordan forskeren skal besvare problemstillingen (Saunders mfl. 2012). Den utledes i forhold til hva man vil oppnå med prosjektet, hvilke forkunnskaper man har og tids- og ressursdisposisjon. Saunders mfl. (2016) skiller mellom ulike kvalitative design, som for eksempel fenomenologi, grounded theory og casedesign. En fenomenologi tilnærming ønsker å utforske menneskers erfaringer og forståelse av et fenomen. Grounded theory har som formål å utvikle teorier som er svært abstrakte i forhold til innsamlet data. Casestudie er en forskningsstrategi som involverer en empirisk undersøkelse av et gitt fenomen i en virkelig kontekst, gjennom flere kilder til bevis (Saunders mfl., 2016).

3.2.1 Casestudie

For å besvare vår problemstilling har vi valgt å bruke et casestudie. Casestudier er godt egnet til utvikling av ny teori eller når det ønskes dyp innsikt i en spesifikk enhet. Ved bruk av en slik

strategi kan det innhentes data som ikke er forhåndsdefinerte og som i etterkant kan danne hypoteser som kan etterprøves gjennom andre undersøkelsesdesign (Jacobsen, 2005). Fenomenet vi studerer er styringssystemets, her Beyond Budgeting, innvirkning på innovasjonsevne. Anvendelse av casestudie er i tråd med funnene til Yin (2009), om at casestudier egner seg godt til forskningsspørsmål som spør hvordan, hva og hvorfor. Dette samsvarer godt med våre forskningsspørsmål. Tids- og ressursbegrensinger gjorde det mest praktisk å studere ett case: Handelsbanken. Det eksisterer begrenset forskning på hvordan en Beyond Budgeting tilnærming kan påvirke innovasjonsevnen til en organisasjon. I slike tilfeller, hvor det eksisterer lite forskning av fenomenet, er det også hensiktsmessig å bare studere ett case (Yin, 2009). Ved å bare studere en organisasjon har dette gitt oss muligheten til å få en dypere innsikt i hvordan den aktuelle organisasjonen styrer sine ansatte og hvordan dette kan virke inn på innovasjonsevnen til organisasjonen. I studien har vi imidlertid undersøkt fem ulike kontorer, noe som har åpnet for sammenligning og bidratt til å gi oss en bredere innsikt i fenomenet. Dette sikrer mer nøyaktig informasjon og god innsikt i ulike oppfatninger av styringssystemets påvirkning på innovasjon. I tillegg var vi opptatt av å velge en stor organisasjon med mange ansatte, for å sikre et bredt datagrunnlag.

3.3 Innsamling av data

I kvalitativ forskning er det intervjuer som er den mest vanlige metoden for datainnsamling (Johannessen mfl., 2010). Datainnsamling fra intervjuene vil være vår primærdata i denne utredningen. I tillegg til data fra intervjuene har vi benyttet selskapets hjemmesider og årsrapporter. Dette vil utgjøre utredningens sekundærdata.

Det skilles mellom tre ulike intervju typer: strukturerte, semi-strukturerte og ustrukturerte intervjuer (Fontana og Frey, 1994). Strukturerte intervjuer har standardiserte og forhåndsdefinerte svaralternativer. I intervjuer som er helt ustrukturerte vil det ofte bare eksisterer en formening om hva det skal snakkes om (Fontana og Frey, 1994). Vår utredning baserer seg på semi- strukturerte intervjuer, en mellomting mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Når man har en induktiv tilnærming, som vi har i vårt forskningsdesign, vil det være nyttig med semi-strukturerte intervjuer. Før et semi-strukturert intervju forbereder man en liste med temaer eller åpne spørsmål som man ønsker å få svar på, disse kan variere mellom de ulike intervjuene (Saunders mfl., 2016). Semi-

strukturerte intervjuer egnet seg godt i vår intervjuprosess siden vi hadde mange komplekse spørsmål og vi måtte tilpasse spørsmålene avhengig av hvem vi snakket med. Ved å utføre semi-strukturerte intervjuer med åpne spørsmål fikk intervjuobjektene mulighet til å reflektere over hendelser og tanker underveis i samtalen. Dette gav oss muligheten til å plukke opp andre aspekter som dukket opp underveis.

Vi har til sammen utført 12 semi-strukturerte intervjuer, hvorav to av de var høyere ledere, tre mellomledere og syv ansatte på lavere nivåer i Handelsbanken. Intervjuene ble gjennomført på fem ulike kontorer i Bergensområdet over en periode på to uker. Det første intervjuet ble gjort med en leder på høyere nivå. Det var ønskelig å ha et innledende intervju med noen på et høyere nivå i organisasjonen slik at vi kunne få en grunnleggende oversikt over strukturen og styringssystemet i selskapet, noe som hjalp oss videre i intervjuprosessen. Videre ble det gjennomført intervjuer av mellomledere og ansatte på lavere nivåer. Noen intervjuer ble gjennomført parvis, mens intervjuer med høyere ledere og mellomledere ble gjennomført enkeltvis. Intervjuobjektene som ble intervjuet i grupper bidro med ulike erfaringer og perspektiver, noe som gav oss anledning til å observere svært interessante diskusjoner mellom respondentene. Gruppeintervjuene ble gjennomført i tråd med hvordan Krueger og Casey (2009) beskriver fokusgrupper; Respondentene har blitt valgt ut på bakgrunn av noen felles egenskaper, og de oppmuntres til å dele og diskutere deres synspunkter innen klart definerte temaer. Alle intervjuene varte mellom 20-50 minutter, der gruppeintervjuene kunne ta noe mer tid enn intervjuene som ble gjennomført enkeltvis. Samtlige intervjuer ble utført ansikt til ansikt, fordi nærhet til intervjuobjektet potensielt kan gi bedre og mer verdifull informasjon (Saunders mfl., 2016).

3.3.1 Utvalg

Det skilles ofte mellom respondenter og informanter når det gjelder utvalget av intervjuobjekter som benyttes i en forskningsprosess. Respondenter er personer med direkte tilknytning til undersøkelsenheten, mens informanter kun sitter med mye kunnskap om det som skal undersøkes (Jacobsen, 2005). I vår utredning har samtlige intervjuobjekter vært respondenter. Respondentene har trolig en dypere innsikt i hvordan Beyond Budgeting er designet i akkurat deres organisasjon, og det har vært viktig for oss å identifisere respondenter som har god kunnskap om fenomenet vi ønsker å studere.

3.3.2 Forberedelser før intervjuene

I forkant av intervjuprosessen utarbeidet vi en intervjuguide slik at vi skulle få en oversikt over hvilke temaer vi ville gjennomgå. Intervjuguiden inneholdt en liste over temaer og generelle spørsmål vi ønsket å ta opp underveis i intervjuprosessen. Den er basert på temaene som er gjennomgått i teorien. Siden vi har en induktiv tilnærming hadde vi et generelt fokus på å stille åpne spørsmål slik at intervjuobjektene hadde frihet til å uttrykke seg om sine erfaringer og oppfatninger. For å unngå skjevheter, som kan svekke reliabiliteten (Yin, 2009), var vi oppmerksom på å ikke stille ledende spørsmål. Intervjuguiden dannet selve rammen for intervjuene, men spørsmålene kunne variere. Vi justerte spørsmålene underveis i intervjuprosessen både avhengig av hvem vi skulle snakke med og hvilken nye funn vi gjorde.

Alle intervjuobjektene fikk tilsendt et informasjonsskriv på mail i forkant av intervjuene. Her fikk de informasjon om oss, hvilket tema vi ønsket å spørre om, hva deres deltakelse i forskningsprosjektet innebærer, samt hvilke rettigheter de har når det gjelder bruk av datamaterialet. Informasjonsskriv og samtykkeskjema ble utformet i tråd med prinsipper for etisk forskning (Saunders mfl., 2016) og ligger vedlagt i vedlegg 2 og 3.

3.4 Analyse av data

Hensikten med vår kvalitative studie er at den skal bringe frem noe nytt. For å muliggjøre dette må innhentet data analyseres. Formålet med dataanalyse er å forsøke å finne mønstre, avvik eller underliggende årsaker som kan bidra til å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2005). Det ble under samtlige intervjuer benyttet lydopptaker, og intervjuene ble i etterkant transkribert i sin helhet. Når dette var gjort hadde vi en betydelig mengde med datamateriale og tekstdata som vi måtte sortere og kategorisere. Ved kategoriseringen tok vi utgangspunkt i temaene i intervjuguiden. De to hovedkategoriene i intervjuguiden er Beyond Budgeting og innovasjon. Selve analysen av kvalitative metoder foregår parallelt med datainnsamlingen (Grønmo, 2004). Transkriberingen begynte vi med samme dag som vi hadde gjennomført intervjuene, da vi hadde det friskt i minne. Vi gjorde oss noen notater underveis på de funn vi mente var mest interessante og dersom vi så at det var en gjentakende trend i svarene. Vi noterte oss også funn som var sprikende fra teorien.

Lydopptakene sikret en nøyaktig dokumentasjon, og det gjorde det enklere å bruke direkte sitater i avhandlingen.

Under bearbeidelsen av data brukte vi en fortolkende tilnærming (Johannessen mfl., 2011). Vi var opptatt av å forstå hvorfor ting ble sagt, i stedet for å analysere det som ble sagt helt bokstavelig. Dette gjorde at vi fikk en bredere forståelse for hvordan respondentene tolket og forstod spørsmålene. Relevante empiriske funn som beskriver forholdet mellom Beyond Budgeting som styringssystem og innovasjonsevnen til Handelsbanken har blitt presentert i kapittel 4.

3.5 Evaluering av metode

For å kunne vurdere kvaliteten på datainnsamlingen vår, må vi vurdere reliabiliteten (pålitelighet) og validiteten (gyldighet) knyttet til dataene. Begge disse faktorene bør sees på med et kritisk blikk, og vi vil i dette delkapittelet gå gjennom det vi mener kan være med å styrke reliabiliteten og validiteten i oppgaven vår.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om nøyaktighet og sier dermed noe om hvor pålitelig analysene og datainnsamlingen er. En undersøkelse med høy reliabilitet skal kunne etterprøves og komme frem til det samme resultatet eller lignende resultat dersom undersøkelsen gjentas flere ganger (Saunders mfl., 2016). For å vurdere om undersøkelsen er reliabel, må det vurderes om resultatene er påvirket av trekk ved selve undersøkelsen (Jacobsen, 2005; Johannesen mfl., 2010).

I en kvalitativ studie, som vi skal utføre, vil undersøkelses- og konteksteffektene kunne utgjøre en risiko for hvor pålitelig resultatene er (Jacobsen, 2005). Dersom selve undersøkelsen fører til at de som blir intervjuet opptrer unormalt, kan reliabiliteten svekkes og det kan skapes et feilaktig bilde av situasjonen. Ved innsamlingen av data har vi fokusert på å redusere risikoen for feilkilder ved å være godt forberedt og øve på intervjueteknikker. Vi utarbeidet en intervjuguide med tema og spørsmål som var sentrale for å besvare problemstillingen. Innsamlingen av data skjedde ved bruk av lydopptak slik at alt som ble sagt under intervjuet ble fanget opp. Samtalen ble deretter transkribert, det vil si at vi skrev ordrett ned det som ble sagt under hele intervjuet. Ved uklare svar gjentok vi vår forståelse av svaret med det formål om å unngå misforståelser. Vi presiserte også under intervjuet at alle sitater som eventuelt ble benyttet i oppgaven ville bli anonymisert. Flere av

intervjuobjektene uttrykte da en mer frihet til å svare på spørsmålene uten å være redd for at sitatene kunne bli sporet tilbake på dem. Vi tror derfor anonymiseringen har bidratt til å styrke oppgavens reliabilitet. Gjennom hele intervjuprosessen prøvde vi å skape tillit mellom oss som intervjuere og intervjuobjektene. Vi forklarte formålet med intervjuet, hva vi skulle bruke svarene til og hvordan datamateriale ville bli behandlet i etterkant av intervjuet. I tillegg hadde intervjuobjektene fått tilsendt et informasjonsskriv om dette på mail i forkant av intervjuet. Sjansen for at respondenten ikke svarer ærlig vil øke dersom det ikke er tillit mellom intervjuer og intervjuobjekt (Saunders mfl., 2016). Det var derfor viktig for oss å skape en relasjon med intervjuobjektet før vi startet intervjuet.

Jacobsen (2005) mener at effekter knyttet til den konteksten dataene blir innsamlet i samlet sett kan påvirke intervjuobjektet slik at det skapes et feilaktig bilde av situasjonen. Vi gjennomførte intervjuene i organisasjonens egne lokaler, slik at konteksten skulle være så naturlig og kjent som mulig for intervjuobjektene. Dette gjorde vi for å redusere konteksteffekten og styrke oppgavens reliabilitet.

Trusler til reliabilitet kan være deltakerfeil, deltaker bias (systematiske skjevheter), forskers feil eller forskers bias. Som forsker har du ofte spesifikke forventninger (hypoteser) til utfallet av undersøkelser, derfor er det viktig at slike forventninger ikke får påvirke forskningen. Det er viktig at vi ikke ubevisst eller systematisk behandler deltakerne forskjellig. På en annen side kan deltakerne ha forventninger til hvordan resultatet skal bli, og svarer det de tror vi vil høre. Dette er ikke mulig å utelukke helt.

3.5.2 Validitet

Validitet uttrykker hvorvidt en undersøkelse måler det vi har til hensikt å måle, studiets gyldighet og relevans. Det er fullt mulig å måle med høy grad av nøyaktighet og pålitelighet, men at man måler noe helt annet enn det som var hensikten. En undersøkelse med høy reliabilitet gir derfor ikke noen garanti for høy validitet (Gripsrud mfl., 2011). Det er derfor viktig at undersøkelsens validitet også sees på med et kritisk blikk. Det skilles vanligvis mellom intern validitet og ekstern validitet (Jacobsen, 2005; Johannesen mfl., 2010).

Intern validitet omhandler i hvilken grad valgt metode faktisk undersøker det den har som hensikt å undersøke, og om funnene representerer virkeligheten (Johannesen mfl., 2010, Jacobsen, 2005). Vi kan sikre intern validitet ved å kontrollere for at tilfeldige variabler ikke har innvirkning på resultatet. Ved at intervjuobjektene gir uriktig informasjon kan den interne validiteten svekkes (Jacobsen, 2005). Vi har derfor fokusert på om intervjuobjektene har hatt vilje og evne til å gi feilaktig informasjon. Den interne validiteten økte også ved at vi gjennomførte intervjuer på ulike kontorer som er uavhengige av hverandre.

Oppbyggingen av intervjuene og hvilke spørsmål som er stilt kan også påvirke den interne validiteten (Saunders mfl., 2016). Formålet med oppgaven vår er å bidra med ny kunnskap og innsikt. Vi fokuserte på å stille åpne spørsmål slik at intervjuobjektet kunne komme med det de anså som mest relevant. Ved å spørre åpne spørsmål, gav det oss også en mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål på tema som var spesielt interessant for vår problemstilling. For å sikre at samtalen ikke beveget seg for langt utenfor problemstillingen brukte vi intervjuguiden aktivt.

Ekstern validitet handler om empiriske funn kan generaliseres, altså i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner (Saunders mfl., 2016). Generalisering av kvalitative studier vil være vanskelig. Vi har utført kvalitative intervjuer, noe som begrenser muligheten for generalisering til andre kontekster. I kvalitative studier handler ekstern validitet om overføring av kunnskap fremfor generalisering (Saunders mfl., 2016). Dersom studien har lyktes i å etablere beskrivelser, fortolkninger og forklaringer, som er nyttige på andre områder enn det som studeres, har det vært en overføring av kunnskap (Johannesen mfl., 2011). Vi kan ikke sikre ekstern validitet fordi funnene bygger på subjektive oppfatninger som er påvirket av bedriftsspesifikke forhold. Det kan likevel tenkes at tilsvarende funn kan identifiseres i andre lignende situasjoner, og kan av den grunn være relevant for andre organisasjoner. Organisasjoner som ønsker å implementere en Beyond Budgeting kan dra nytte av funnene våre.

3.5.3 Forskningsetikk

Forskningsetikk dreier seg om hvorvidt forskningsprosessen er utført på en hensiktsmessig måte, med hensyn til rettighetene til de som er berørt av forskningen (Saunders mfl., 2016).

I forskningsetikken er det ti prinsipper som skal sørge for at forskningsprosessen er utført på en hensiktsmessig måte (Easterby- Smith mfl., 2008, s. 134)

1. Ensuring that no harm comes to participants
2. Respecting the dignity of research participants
3. Ensuring a fully informed consent of research participants
4. Protecting the privacy of research subjects
5. Ensuring the confidentiality of research data
6. Protecting the anonymity of individuals or organizations
7. Avoiding deception about the nature or aims of the research
8. Declaration of affiliations, founding sources and conflicts of interest
9. Honesty and transparency in communicating about the research
10. Avoidance of any misleading or false reporting of research findings

Forskningsprosessen har blitt gjennomført i samsvar med disse prinsippene. Som nevnt tidligere sendte vi ut et informasjonsskriv til alle intervjuobjektene med den hensikt at de skulle være fullt informert før de samtykket til intervju. All deltakelse har vært frivillig. Vi informerte de om at all data er konfidensiell og vil bli behandlet på en sikker måte. I tillegg poengterte vi at de kan trekke seg på hvilket som helst tidspunkt dersom det er ønskelig, deres rett til å ikke svare på spørsmål de ikke ønsker å uttale seg om, samt bruken av lydopptaket i etterkant av intervjuet. Vi har også vært nøye med å gjengi kilder på en korrekt måte og ha god støtte for de funnene vi representerer. Anonymiteten til de ansatte har vi ivaretatt på en slik måte at ansatte innad i organisasjonen ikke vil klare å spore tilbake svarene til enkeltpersoner.

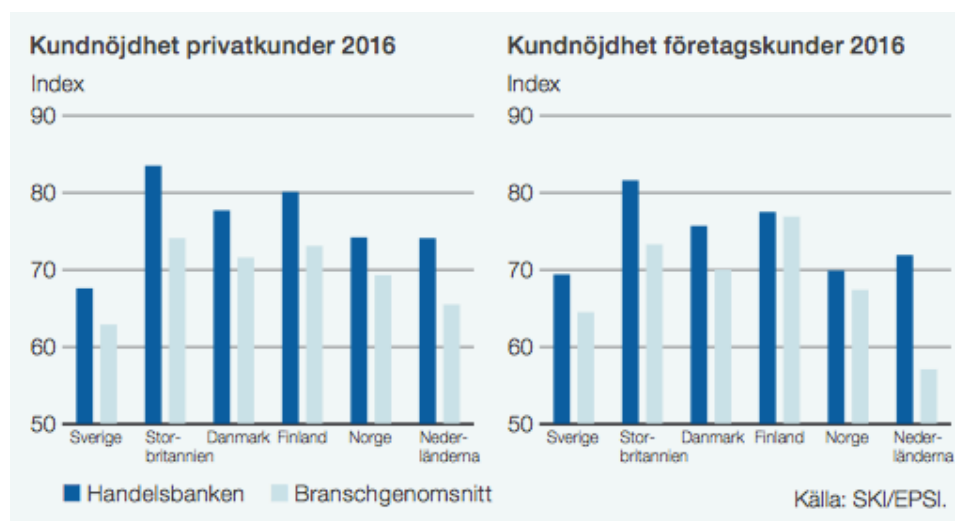
4. Empirisk data

Det følgende kapittelet vil presentere primærdata som er hentet inn fra ledere og ansatte fra ulike bankkontorer, samt regionleder og innovasjonssjef. Vi har i tillegg supplert med sekundærkilder hentet fra offentlige kilder. I oppgaven har vi valgt å fokusere på Handelsbanken Norge, som er den delen av Handelsbanken som opererer i Norge.

4.1 Om Handelsbanken

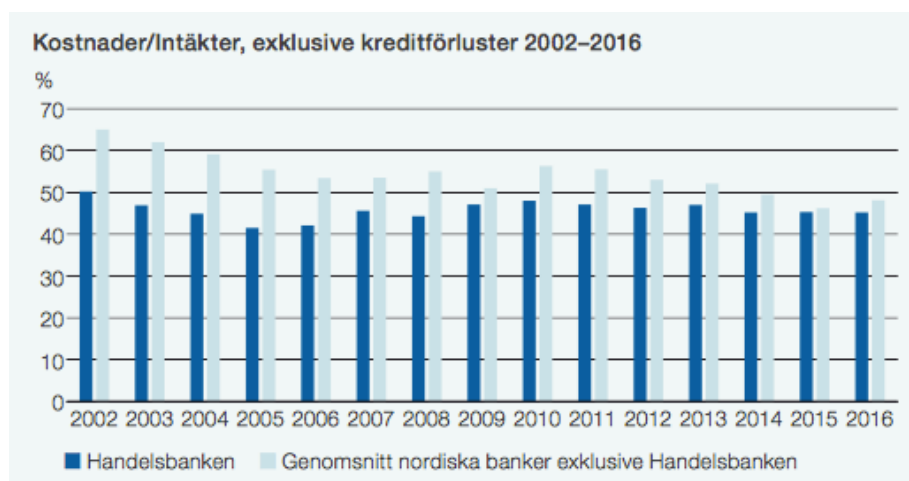
Handelsbanken ble etablert i 1871 i Sverige, men kom ikke før i 1986 til Norge. Samlet sett har Handelsbanken 50 filialer i Norge, samt over 800 filialer i sine hjemmemarkeder som er i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Storbritannia og Nederland. Banken har hatt en jevnlig vekst, primært organisk, men noe er også kommet gjennom oppkjøp av mindre norske banker. Handelsbanken styrer etter 1 hovedmål; ha bedre avkastning på sin egenkapital enn sammenlignbare banker i hjemmemarkedet. De viktigste virkemidlene for å oppnå dette er effektiv drift (lave kostnader), fornøyde kunder og lav risikotoleranse.

Ifølge årsrapporten for 2016 har Handelsbanken hatt en stabil posisjon i forhold til kundetilfredshet de siste årene, hvor kundetilfredsheten har vært høyere enn bransjegjennomsnittet både på privatmarkedet og bedriftsmarkedet.



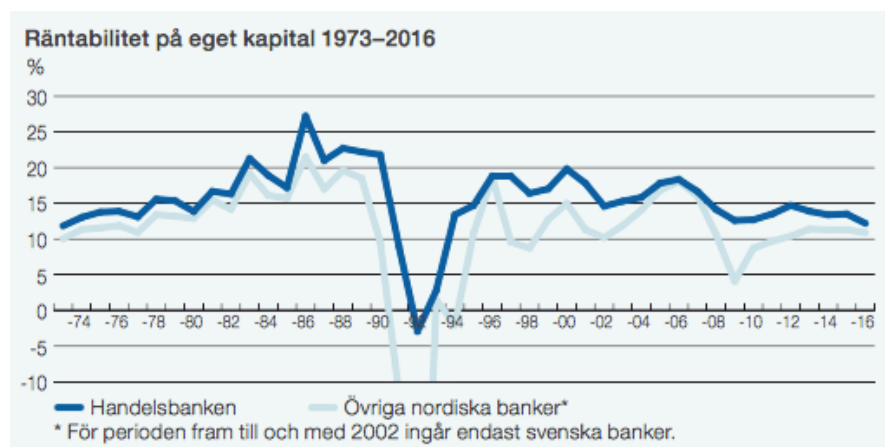
Figur 7: Kundetilfredshet i Handelsbanken

I forhold til kostnadseffektivitet viser tallene i årsrapporten at Handelsbanken sine kostnader utgjør en mindre del av inntektene sammenlignet med bransjegjennomsnittet. Vi ser også at fra 2002 til 2016 har dette gapet jevnet seg mer ut, noe som kan forklares ved hjelp av andre bankers kostnadskutt knyttet til nedbemanning de siste årene.



Figur 8: Kostnadseffektivitet i Handelsbanken

Høy kundetilfredshet sammen med lave kostnader skulle som nevnt være virkemidlene for å nå det overordnede målet med å ha høyere avkastning på egenkapitalen sammenlignet med andre banker. I årsrapporten vises det at for 45. året på rad har Handelsbanken klart det overordnede målet:



Figur 9: Rentabilitet i Handelsbanken - avkastning på egenkapital

Handelsbanken går gjerne under navnet “annerledes banken”, dette springer ut fra at de jobber annerledes enn andre banker. Handelsbankens ide er å levere Norges beste kundeopplevelse. Når mange andre banker legger ned filialer og satser på digitalisering av banktjenestene, fokuserer Handelsbanken på personlig service. Administrerende direktør Dag Tjernsmo understreker likevel i en rapport fra Handelsbanken at de også jobber med å utvikle nye digitaliserte løsninger for kundene. Handelsbanken er samtidig maksimalt desentralisert slik at kunden i hverdagen snakker direkte med den som faktisk beslutter, noe som Tjernsmo mener gir en enklere hverdag med mindre byråkrati og bedre løsninger.

4.1.1 Hvorfor implementerte Handelsbanken Beyond Budgeting?

Handelsbanken kastet budsjettene allerede på 1970-tallet da Jan Wallander tok over banken. På den tiden stod Handelsbanken overfor så store problemer at Wallander ble hentet inn for å redde banken. Wallander skapte det som nå kalles «The Handelsbanken Way» som tar utgangspunkt i maksimal desentralisering uten budsjettstyring. Argumentet for den drastiske forandringen var at Wallander mente at budsjetter brukte historiske tall for å forutse fremtiden, noe som bare resulterte i at man oppfordret ansatte til å fortsette og jobbe på samme måte som tidligere. Han konkluderte derfor med at å bruke tid på budsjettering var unødvendig arbeid, og at man heller burde fokusere på aktiviteter som skapte verdier til Handelsbanken. Som erstatning for budsjettets måleformål benytter Handelsbanken seg av intern og ekstern benchmarking.

«Litt usikker på om han var veldig bevisst på at det var Beyond Budgeting, men han (Jan Wallander) gikk i fra et veldig sentralisert regime på begynnelsen av 70-tallet. Han valgte å omorganisere banken totalt ved å flytte mye av de beslutninger som tidligere ble tatt på hovedkontoret ut på kontorene. Så kontorene ble gitt mye større grad av selvstendighet og de fikk mye større eget ansvar for utviklingen. Det innebar delegering av ansvar og samtidig tok man en beslutning på at det å budsjettere ikke var en prosess som brakte verdier med seg. Det var masse tidsbruk knyttet til å lage budsjetter, noe som viste seg allerede nesten før de var ferdig at de var uaktuelle på grunn av ytre ting hadde påvirket. Allerede i januar og februar kunne man bare glemme budsjettet, det var ikke relevant lenger.» (Intevjudeltaker#1, 2017)

Wallander sin styringsendring handlet også om troen på enkeltindividet.

«Egentlig er det vel troen på enkeltmenneske i sin videste forstand. Om man ansetter kompetente medarbeidere så trenger du ingen som står over og sier: “Nå må du gjøre det, nå må du gjøre det”. De som sitter nærmest kundene ser ofte hva som trengs og gjøres og da må vi la de få frihet til faktisk å gjøre det. Det betyr jo at vi har en veldig gjennomiktig struktur. Vi har mye mindre dødfødt enn andre organisasjoner for det er så innmari synlig, du kan ikke sitte deg på et kontor å gjemme deg bort for det er bare 8, 10, 12, 14 på et kontor. Så alle må være med å bidra og det er relativt enkelt å få folk til å forstå at “her er våre mål, her skal vi, her må vi gjøre det og det for å nå det og det”, fremfor å være en svær organisasjon hvor du skal få med deg 1000 stykker og du skal prøve å forsøke å forklare dette her i store termer. Så det er troen på enkeltmenneske som egentlig ligger i bunn vil jeg si, at det er mye viktigere at medarbeidere gjør de rette tingene ovenfor de rette kundene.» (Intervjudeltaker#12, 2017)

4.1.2 «The Handelsbanken Way»

Handelsbanken opererer med en maksimal desentralisering med den hensikt å forflytte beslutningsmyndigheten i organisasjonen til de som har den beste informasjonen, altså de som sitter nærmest kunden. Dette bidrar til bedre kundemøter, bedre beslutninger og mer fornøyde kunder.

«... vi må sørge for at beslutninger blir tatt hos de som har best mulig informasjon, og det mener vi er de som sitter nærmest kunden og nærmest driften. Vi prøver å legge mest mulig av beslutningene helt ut der og tror det gir bedre beslutninger.» (Intervjudeltaker#1, 2017)

For at en slik modell skal fungere optimalt er det flere forutsetninger som bør bli tatt hensyn til; for det første forutsetter det en svært flat organisasjonsstruktur med få hierarkiske nivåer.

«Hvis vi tenker hele banken, så er det i utgangspunktet bare tre helt tydelige hierarkiske nivåer. Det er konsernsjef, landssjef og så er det sjef på kontorer. Så min

jobb som regionsleder er på en måte en sånn som ligger i mellom. I utgangspunktet så er det sånn at sjefen på kontorene rapporterer direkte til landssjefen, men det blir for stort kontrollspenn så dermed har man regionsjefer som er der bare for å hjelpe. Det er en konsekvens av desentraliseringen i den form at en landsjef kan ha 100 kontorer, og det blir et kontrollspenn som er vanskelig å håndtere uten hjelp. Dermed har landssjefen i Norge nå fire regionsjefer som bygger bro og er bindeleddet, men de er ikke en del av det formelle hierarkiet, som bare har 3 nivåer. Mens andre banker som vi kan sammenlignes med har gjerne 6, 7, 8 nivåer.» (Intervjudeltaker#1, 2017)

For det andre forutsetter det at hele organisasjonen er preget av en høy grad av gjensidig tillit. Gjennom tillit kan modellen tilrettelegge for høy grad av autonomi både til kontorer som en helhet, men også til individuelle medarbeidere. Ledelsen må kunne stole på at de ulike beslutningene som tas på kontor er i tråd med Handelsbankens overordnede visjon og mål. Prinsippet av modellen er at beslutningene skal tas på kontor uten innblanding fra ledelsen, og da er det utslagsgivende at ledelsen faktisk holder fingrene av fatet.

«En av filosofiene til ledelsen er rett og slett å holde fingrene av fatet. Og det er jo ikke alltid lett, for av og til har man jo lyst å blande seg. Men da blir det sånn: «Nei, vi skal ikke gjøre det, vi skal la de styre selv», for ellers tar vi fra de styringsretten. Det er ikke noe gøy når det blir plukket vekk det ene etter det andre, så plutselig sier de: «Hvor stor styringsrett har vi egentlig?». Men vi er veldig obs på det og veldig glad i modellen, og opptatt av å beskytte den og ivareta den. Og det kommer til syne i de daglige diskusjonene og de daglige beslutningene som tas.» (Intervjudeltaker#12, 2017)

Sist, men ikke minst, er det en sterk bedriftskultur (som alle er innforstått med) som skal bære modellen. Bedriftskulturen skal være en styringsmekanisme som påvirker adferden til hver og en som jobber i Handelsbanken, og den skal i bunn og grunn ligge i ryggmargen til hver enkelt. Den skal bidra til å sikre at ansatte tar beslutninger i tråd med hva som er organisasjonens kjerneverdier, mål og visjon. I Handelsbankens tilfelle gjelder det derfor å ha en kultur hvor kontorer og individer er kostnadsbevisste, har stort fokus på kundetilfredshet, skaper langsiktige relasjoner og samtidig ta så lite risiko som mulig.

«Vi har en «bibel» for handelsbankens ansatte som gjelder for hele konsernet, globalt, hvor det står litt om hva som forventes av en Handelsbanken medarbeider. Altså hvilken kultur som er ønsket, og det er litt det vi får innprentet over tid. Jeg merker hvertfall selv at det hjelper meg å ta ønskede beslutninger, blant annet så tenker man mer langsiktig, man er forsiktig med hvilke kunder man tar, sløser ikke med ressurser osv. Det ligger litt i ryggmargen.» (Intervjudeltaker#5, 2017)

Den sterke bedriftskulturen som er nødvendig for at en slik modell skal fungere gir oss gjerne en pekepinn for hvorfor Beyond Budgeting ikke er så utbredt i Norge. Det kreves nemlig store ressurser knyttet til å innføre en bedriftskultur som skal bære modellen, og en slik endringsledelse er krevende og kan være en stor belastning for hele organisasjonen. Det krever en endring i hver enkelt medarbeider sitt tankesett. Samtidig har budsjettet en sterk oppslutning fordi mange enda har tro på budsjettet som en effektiv kontrollmekanisme, og er motvillig til å gi fra seg kontrollen i så stor grad som modellen krever.

«...de fleste organisasjoner har i utgangspunktet veldig tro på at stort er bra og sentralt er bra. Og at det er vanskelig å holde kontroll i en stor organisasjon hvis ikke man er sentralisert og har en sterk hierarkisk modell. Også er det utrolig vanskelig å innføre en desentralisert modell - det tar veldig lang tid fordi det er en bedriftskultur som må bære den. Skal du få det til å fungere så må kulturen være innarbeidet i alle ledd.» (Intervjudeltaker#1, 2017)

Desentralisert styring byr imidlertid også på en del utfordringer. Noen av ulempene knyttet til en slik styring er at det er en risiko for suboptimalisering og dobbeltarbeid på grunn av mangel på kommunikasjon mellom enhetene. Suboptimalisering er imidlertid ikke noe medarbeidere i Handelsbanken opplever som et problem. Årsaken koker ned til at bedriftskulturen er svært innprentet hos alle medarbeiderne i Handelsbanken. Kulturen styrer de til å ta beslutninger som er i samsvar med Handelsbanken verdier og mål, og følgelig beslutninger som er til det beste for bankens som en helhet.

«Føler vi får verdiene ganske innprentet fra starten av. Jeg tenker jo litt det der at man skal være litt forsiktig og at du skal vite hvilken kunder man tar inn, og det har vi nok i bakhodet hele tiden.» (Intervjudeltaker#6, 2017)

«... du blir innbarket i Handelsbankens kultur og det gjennomsyrrer de aller fleste som jobber i Handelsbanken.» (Intervjudeltaker#4, 2017)

Samtidig finnes det kontrollsystemer som avslører dersom beslutninger blir tatt på tvers av bedriftskulturen, noe som tilrettelegger for at større grad av atferd og beslutningstaking samsvarer med den ønskede kulturen i Handelsbanken.

«... ideen er jo da at hvis noen begynner å ta beslutninger på tvers av bedriftskulturen så skal vi ha kontrollsystemer som skal fange det tidlig nok til at det ikke skal bli et stort problem.» (Intervjudeltaker#1, 2017)

Dobbeltarbeid viste seg derimot å være en større utfordring i Handelsbanken. Gjennom intervjuene fikk vi blant annet et eksempel på hvordan dobbeltarbeid kunne oppstå.

«Vi har jo forskjellige land hvor vi er lokalisert og med Sverige på toppen. Da jeg var i Oslo i forbindelse med PST2, så var det noen fra Sverige der som presenterte fremtidens bank. Da presenterte de forskjellige app-løsninger som Sverige har jobbet med, noe som ikke nødvendigvis skal bli en realitet, men som det har blitt jobbet med og som man har brukt mye ressurser på. Så satt det jo da andre mennesker fra avdelinger i Norge på dette møte og bare: «Dette har jo vi også jobbet med», så da har Norge sittet og brukt ressurser på noe, også har Sverige sittet og brukt (mer) ressurser på akkurat det samme. Fordi vi er så desentralisert så snakker vi nødvendigvis ikke like mye sammen. Det hadde vært mye lurere i dette tilfellet om de samarbeidet istedenfor at man skal sitte på hver sin tue» (Intervjudeltaker#2, 2017)

Det viser seg at det også kan oppstå utfordringer knyttet til informasjon- og kunnskapsdeling mellom de ulike kontorene. Den desentraliserte styringen begrenser relasjonene mellom kontorene, og vi får inntrykk av at det var mange som ønsket mer kunnskapsdeling på tvers av kontorene.

Kontorene bruker altså de ressursene og den kunnskapen de har lokalt på sitt kontor, fremfor å samarbeide med andre kontorer.

«Det er ikke et fora å dele den i på en naturlig måte. Jeg har jobbet 10 år i bank, så jeg kommer fra annen bank og der var det helt annerledes i forhold til min opplevelse her (Handelsbanken), for der var det mye tettere samarbeid. Hadde man ressurser på et kontor, så brukte man de et annet sted i byn for å få butikken til banken. Mens her er det mer desentralisert så vi bruker det vi har lokalt.» (Intervjudeltaker#10, 2017)

«... men det kunne kanskje vært større grad av informasjonsdeling. Jeg tror at mange sitter på hver sin tue og kan mye og lure ting.» (Intervjudeltaker#6, 2017)

Informasjonsdelingen internt på kontoret oppfattes imidlertid som svært bra.

«Vi deler masse informasjon internt på kontoret, sånn at dersom vi finner på noe nytt og spennende, eller en ny måte å løse et problem på, så deler man det med resten også tas det raskt opp som en praksis (på kontoret).» (Intervjudeltaker #2, 2017)

Med en slik desentralisert styring som Handelsbanken har, hvor hvert enkelt kontor har muligheten til å bestemme selv hvordan de arbeider, kan også kontorene oppfattes som veldig forskjellige.

«Det kan nok være en utfordring i Handelsbanken, alt fra hvilket kontor man møter, at det kan være forskjellig. Målet er jo at alle skal være lik, men det vil jo alltid være visse forskjeller når vi er så desentralisert som vi er.» (Intervjudeltaker#8, 2017)

4.2 Innovasjonsevne

Det er en samlet enighet hos våre respondenter at innovasjon og evnen til å innovere er avgjørende i bankindustrien i dag. Bankindustrien har vært spesielt utsatt for store endringer de siste årene, hvor trenden i bransjen er å digitalisere det som digitaliseres kan. Dersom man ikke evner å følge med og være med på de endringene som kommer vil man ikke lenger være konkurransedyktige.

4.2.1 Handelsbankens tilnærming til innovasjon

På mange måter bryter Handelsbanken med den generelle tilnærmingen til innovasjon som gjerne flertallet av andre banker har. Når andre jobber for å være først ute med nye ting, samtidig som de jobber mot mer digitalisering av tjenester, så tar Handelsbanken et litt annet ståsted.

«... vi har en klar strategi om at vi ikke skal være først, vi skal ikke være mest innovativ, og det er kanskje et litt spesielt ståsted å ta. Vi sier at vi skal være «Fast Follower» - det er vår strategi. Når vi ser at ting som skjer faktisk fester seg i markedet, da skal vi være der med en løsning, og vi tror det er greit nok overfor kundene våre. Det er mange som er redd for at når det kommer noe nytt så vil alle kundene over på det med det første, men det skjer ikke. Det er treghet i alle, til og med i deres generasjon så er det en viss treghet, og vi har jo en stor aldersspredning i kundene våre, så det tar tid før ting blir innarbeidet og folk tar ting i bruk. Det ser vi jo og internt når vi introduserer noe, det tar jo tid før alle ansatte har forstått hva det går i og tatt det i bruk og bruker det aktivt og anbefaler det til kundene. Så det er en viss treghet i systemet. Men å være fast follower er også krevende. For hvis ikke vi er på hugget og forstår hva som skjer, så er vi ingen fast follower, da er vi en slow follower. Og det er på en måte skrekkszenariet; at vi ikke skal kunne følge godt nok med til å kunne være der når det skjer og raskt nok. Så vi bruker mye tid og krefter på den delen av innovasjon.» (Intervjudeltaker#12, 2017)

For Handelsbanken handler ikke innovasjon nødvendigvis om de store og teknologiske påfunnene, men snarere det å ha evnen til å følge med på de store tingene, vurdere hva som slår gjennom i markedet og videre ha evnen og viljen til å tilpasse seg dette. De skal følge markedet, men har ingen intensjon om å bruke mye ressurser og penger på å være først ute. For noen kan dette gjerne bli oppfattet som gammeldags.

«Vi blir gjerne sett på som gammeldags, og for så vidt lite innovative. Men jeg tror og at hvis du spør den jevne nordmann, så er det jo mer skriking andre veien, at vi går for fort frem. Jeg ser på innovasjon som en del av dyktigheten til å snu seg fort om og finne nye løsninger.» (Intervjudeltaker#4, 2017)

Samtidig bygger modellen til Handelsbanken på at de skal være til stede for kundene. De har en sterk tro på filosofien om at direkte kontakt med kunden er riktig måte å drive bank på fordi de mener at dette er noe kundene ønsker. De ønsker derfor å begrense digitaliseringen ned til det som er høyst nødvendig og heller satse på personlig rådgivning. Kritikken er som nevnt at det kan virke gammeldags, men det kommer også frem at det kan bli sett på som en fordel i form av at de differensierer seg i forhold til andre banker i markedet:

«... jeg tror at det er en måte å skille seg ut på. Hvis ikke så blir jo alle bare en mainstream bank som alle liker og da er pris det eneste du konkurrerer på.»
(Intervjudeltaker#4, 2017)

En del av respondentene mener også at de tror endringsviljen i Handelsbanken gjerne er høyere enn hos andre, fordi de ikke er redd for de endringene som kommer. Sammenlignet med mange andre banker føler de på en større grad av jobbsikkerhet, fordi de vet at endringene sannsynligvis ikke betyr at de vil bli erstattet med det første.

«Andre banker gjennomfører jo nå veldig store endringer, gjerne spesielt i forhold til nedbemanning og robotisering. Og vi vet jo at de jobber med robotisering i Handelsbanken også, men jeg tror at Handelsbanken gjerne vil gjøre mindre endringer enn mange andre banker, fordi vi tror sterkt på den filosofien at en direkte dialog med kunden er det som er den riktige måten å drive bank på. At vi da vil ta bedre beslutninger på den måten, enn om vi sitter med et callsenter og roboter som skal ta alle beslutninger for oss. Og fordi vi tror mer på den filosofien er det jo også naturlig at vi vil gjennomføre mindre endringer fordi at det er det vi tror på, og det ville da vært helt tulle og forandre den måten å jobbe på. Men i forhold til innovasjon og endringsviljen til den enkelte ansatte så tenker jeg at den kanskje er høyere i Handelsbanken enn i andre banker, fordi vi ikke er livredd for endringene hos oss. Dersom jeg hadde jobbet i DNB nå så hadde jeg jo vært veldig redd for jobben min akkurat nå, og den følelsen sitter ikke vi med her. Så endringsviljen og endringsevnen til den enkelte ansatte tror jeg er høyere. Derfor tror jeg at Handelsbanken sin innovasjonsevne også er høy, men jeg tror ikke vi vil gjennomføre

like mange endringer som andre banker, noe jeg ikke nødvendigvis tror er negativt.»
(Intervjudeltaker#2, 2017)

Måten Handelsbanken tilrettelegger for innovasjon på handler om å hele tiden oppdatere seg på kundenes preferanser, og at banken skal endre seg på grunnlag av hva kundene faktisk ønsker, og ikke hva hovedkontoret tror kundene ønsker seg. Endringssignalene skal komme nedenfra, fra kontor og opp, fordi det er de som sitter nærmest kundene. Det legges også stor vekt på at kontorene skal tilpasse seg sitt lokale miljø. De endringene som trengs på ett kontor er ikke nødvendigvis like relevant på et annet kontor. Da er det opp til hvert enkelt kontor å foreta seg de endringene de mener er nødvendig, både når det gjelder kundebehandling og endringer som effektiviserer de interne arbeidsprosessene på kontoret.

«... vi stoler i stor grad på at de endringer som er nødvendig kommer det signaler om fra grasroten. Så da gjelder det å omsette de signalene til endring. Men endringssignalene er vi veldig opptatt av at skal komme nedenfra slik at det ikke blir startet opp store prosjekter bare fordi noen på hovedkontoret synes at det hadde vært gøy å drive med. “..” Det oppfordres veldig til at hvert enkelt kontor tenker igjennom hva de kan gjøre, hva som trengs av endring for at de skal drive mer effektivt, levere bedre tjenester og ha mer fornøyde kunder. Sånn at alle skal vite at man ikke skal sitte å vente på at det skal skje noe nytt, men heller gjøre alle de endringene som trengs på kontoret. Dersom det kreves noe fra utsiden så skal det ropes høyt.»
(Intervjudeltaker#1, 2017)

Det skal også nevnes at en del av kritikken mot budsjettet er at det kan preges av overoptimisme med et sterkt fokus på å holde kostnadene nede, mens man holder inntektene oppe. Når budsjettet samtidig er så kortsiktig vil det gjerne være lite rom for innovasjon (som bærer høye kortsiktige kostnader) dersom det ikke er innlemmet i budsjettet. Dette problemet kan imidlertid også oppstå i Handelsbankens benchmarking modell.

«... dersom man anvender en form for kostnadsbudsjett og innovasjon koster penger, så kan det jo hindre innovasjon fordi man har forpliktet seg til å ikke overskride budsjettet. Men det kan forsåvidt skje i vår benchmarking modell også, at man blir

for opptatt av å vinne benchmarkingen på kort sikt at man ikke tar på seg de kostnadene som er nødvendig for å endre ting på lengre sikt.» (Intervjudeltaker#1, 2017)

4.2.2 Autonomi og dens påvirkning på innovasjonsevne

I samtaler med både rådgivere, ledere og høyere ledere får vi inntrykk av at hele organisasjonen preges av en høy grad av autonomi. Autonomien kommer blant annet som et resultat av desentraliseringen i seg selv ved å ansvarliggjøre hver enkelt enhet, og på den måten gjøre ansatte mer selvstyrte. Samtidig opplever også respondentene, på individuelt nivå, at de har stor frihet til å ta egne beslutninger på kontoret, uten at de nødvendigvis følger detaljerte regler eller er avhengig av direkte godkjenning fra nærmeste leder. For det første gis det raskt ansvar til medarbeidere i banken ved å gi de høye personlige kredittfullmakter.

«Jeg jobbet på privat frem til i fjor sommer og synes summen (på kredittfullmakten) vokste ganske fort, sånn at etter bare noen år så hadde man ekstremt stort ansvar, for man kunne bevilge veldig store summer.» (Intervjudeltaker#2, 2017)

«Det er flere ganger at vi har vært ute hos kunder og ser litt på regnskapet, og da kan vi, inntil visse grenser selvfølgelig, si ja over bordet. Det kan du ikke i Sparebanken Vest eller DNB, da må du oppover i systemet.» (Intervjudeltaker#8, 2017)

«Jeg har inntrykk av at vi har veldig stor frihet til å jobbe slik som man ønsker selv. Vi har jo noen mål, så er det litt opp til oss hvordan vi jobber og hvilke aktiviteter vi velger å sitte opp. Det har vi kjempe stor frihet til. Alle lån opp til 18 millioner blir besluttet på kontorene, og det er i stor grad vi som bestemmer det faktisk, hvem som skal få lån og hvordan ting skal være.» (Intervjudeltaker#5, 2017)

Dersom en sak imidlertid overskrider den personlige fullmakten, føler respondentene likevel at de har stor innflytelse på beslutningen. Hovedsakelig er dette fordi enhetene er så små, og det er derfor kort vei til nærmeste leder som sitter med en høyere fullmakt. De har en direkte og kontinuerlig kontakt med beslutningstaker, og føler seg derfor delaktig i beslutningen.

«Hvis det går over de fullmaktene som jeg har, så er det veldig kort vei til hvem det er som bestemmer, da snakker man med de personlig og direkte, ansikt til ansikt.»
(Intervjudeltaker#3, 2017)

«Vi har jo våre egne fullmakter, og hvis det er beslutninger som skal tas over det så føler jeg også at vi har ganske stor innflytelse med tanke på at vi kan diskutere med lederen din som sitter her, som har høyere beslutningsfullmakt.» (Intervjudeltaker#6, 2017)

I samtalene med ledelsen bekreftes det at det blir gitt mye frihet til kontorene og til medarbeiderne på kontoret. De opplever at den store friheten bidrar til å utvikle medarbeiderne og gjør de mer kompetente, hovedsakelig fordi de er nødt til å ta ansvar og får da muligheten til å løse mange problemer på egen hånd.

«... her er det mer desentralisert, så vi bruker det vi har lokalt “...” fordelene med det er jo at man i større grad tilegner seg kunnskap, så jeg opplever at kunnskapsnivået per kontor er høyt fordi man er nødt til å gjøre alle prosesser selv, og da får man en god kunnskap og mulighet til å tilegne seg god kunnskap fordi man får såpass stort ansvar. Og det er jo en fordel for organisasjonen totalt sett, for da får man høy kompetanse.» (Intervjudeltaker#10, 2017)

Bank preges imidlertid av mange og ikke minst detaljerte krav fra myndighetene. Slike krav er blant annet et resultat av finanskrisen i 2008, hvor myndighetene innførte en innstramning på bankenes krav for bevilgning av lån for å hindre at dette skulle skje igjen. Dette begrenser naturligvis friheten ansatte kan ta seg på visse områder.

«Spesielt på privat er det veldig mye regler. Jeg tror kanskje at hvis dere skal snakke med noen som har jobbet i banken i minst ti år, spesielt på PM, så kan de fortelle dere hvor stor forskjell måten å jobbe på er nå i forhold til for ti år siden. Da var kravene fra myndighetene noe helt annet og man hadde større frihet på den enkelte kunde. «Kjenn din kunde» er jo det vi er bygget på og da kunne man gjerne faktisk

kjenne sin kunde og selv om tallene ikke var 100% så vet man at denne kunden gjør opp for seg og dermed få lån. Mens nå med alle disse regulatoriske kravene som kommer så kan vi ikke gjøre dette på den samme måten som vi kunne før.» (Intervjudeltaker#2, 2017)

De ser seg derfor nødt til å arbeide etter strenge regler på de områdene lovgivningen setter grenser, samtidig som de har interne kredittpolicier som de må forholde seg til når de tar beslutninger. Det understrekes blant samtlige respondenter at de likevel har store muligheter for å finne kreative løsninger på vanskeligere problemstillinger innad på kontoret.

«Der har vi en veldig stor konkurransefordel i forhold til de andre bankene jeg har jobbet i, fordi dersom det er mulig innenfor lovgivningen og innenfor vår policy i forhold til kreditt, så får vi ting til. Og det gjenspeiles også i at man har høy kompetanse i det vi gjør og har også en større anledning til å bruke kompetansen for å få ting gjort for kundene.» (Intervjudeltaker#10, 2017)

«Jeg synes vi er flink til å komme med kreative løsninger på vanskelige problemstillinger. «...» dersom vi har en vanskelig sak så har vi fortsatt mulighet til å sitte oss direkte ned med den som skal vurdere saken. Også er det gjerne i utgangspunktet veldig vanskelig, men så kommer vi frem til noe lurt likevel, også blir det løst. Så jeg tror at siden vi er så desentralisert så klarer vi å løse problemstillinger på en bedre måte enn andre steder som har mer «et nei er et nei»». (Intervjudeltaker#2, 2017)

4.2.2.1 Kan den store graden av autonomi komme på bekostning av kontrollen?

Teorien viser også til problematikken om at høy grad av autonomi gjerne kan komme på bekostning av kontroll i en organisasjon. I Handelsbanken kommer det imidlertid frem at dette ikke er noe verken rådgiverne på kontor, banksjefen, regionsjefen eller innovasjonssjefen opplever som et problem. Årsaken er at Handelsbanken opererer med kontrollsystemer som skal sikre at beslutningene tas med hensyn til både lovgivningen og bedriftskulturen.

I teorien presenterte vi Simons (1995) sitt rammeverk som inkluderte fire spaker av kontroll for å sikre at autonomien ikke kom på bekostning av kontroll. Diagnostisk kontrollsystem, trossystem, grensesystem og interaktivt kontrollsystem. I Handelsbanken viser det seg at samtlige av disse elementene blir brukt i den hverdagslige driften til banken.

4.2.2.1.1 Diagnostisk kontrollsystem

Den diagnostiske kontrollen skal basere seg på hyppige og raske tilbakemeldinger fremfor måling og belønning. I Handelsbanken blir ikke ansatte vurdert på individnivå, men hvert enkelt kontor vurderes ved hjelp av en intern benchmarking. Formålet er å skape en konkurransekultur og samtidig overvåke resultatene fra hver enkelt enhet. De ulike kontorene utformer også årlige virksomhetsplaner som skal hjelpe de å nå de målene som blir satt.

«Alle kontorene måles ut ifra de samme parameterne og vi benchmarker på hovedparameterne. Det viktigste parameterne vi benchmarker på er inntektskostnadsrelasjonen; kostnader per inntektskrone. Så der konkurrerer samtlige kontorer om å komme lavest på den relasjonen. Så har vi i tillegg andre ting som vi måler på, som for eksempel arbeidsmiljø og kredittap, men vi har et antall parameter som alle kontorer blir sammenlignet med hver eneste måned og rangert.»
(Intervjudeltaker#1, 2017)

«Vi bruker det vi kaller for virksomhetsplaner. Hver avdeling/kontor skal jo før året starter lage en virksomhetsplan for året som kommer. Og de har man nok så frie tøyler til å utforme slik som man vil. Meningen er jo det at kontoret skal sitte seg ned sammen og diskutere «okei, hva er viktig for oss nå? Hvilke signaler har vi fått fra administrerende? Hva tror vi om markedet?», også setter man seg ned og bestemmer seg for noen mål, og man bestemmer noen tiltak som man skal gjøre og aktiviteter som man skal gjøre.» (Intervjudeltaker#12, 2017)

4.2.2.1.2 Trossystem

Handelsbanken har som tidligere nevnt en svært sterk bedriftskultur og det er noe ansatte blir presentert for og terpet på fra dag 1. Den bygger på kjerneverdiene til banken og skal hjelpe ansatte til å ta beslutninger som er i tråd med overordnede mål. Det kommer frem at flertallet av respondentene har kulturen i ryggmargen og at atferden deres nesten ubevisst blir styrt av den.

Samtlige hevder også at bedriftskulturen spiller en vesentlig rolle for beslutningstakingen, samt annen adferd på kontoret.

«Den (bedriftskulturen) tror jeg spiller inn i ganske stor grad. Vi er jo veldig opptatt av at kunden skal være fornøyd fra vugge til grav. At vi har en samvittighet i det vi driver på med og at vi dermed vil kundens beste. At vi kanskje bruker litt ekstra tid på å regne ut hva den beste løsningen for kunden er, enn hva kanskje andre banker ville gjort.» (Intervjudeltaker#7, 2017)

«Det tar ikke veldig lang tid før man bruker baksiden av kopiark osv. Det er stort fokus på å holde kostnadene nede, men når andre banker kutter mye på antall mennesker, så er det jo klart vanskelig for oss å konkurrere med de kostnadskuttene. Men likevel tror jeg vi har en veldig nøktern tankegang til måten å jobbe på også.» (Intervjudeltaker#2, 2017)

«Det er veldig kostnadsbevisst og vi snur arkene rundt og bruker begge sidene. Mens alle andre fra andre banker står og venter på taxi etter en bedriftspresentasjon så tar vi kollektiv. Skal du på en konferanse på Gardermoen, så ligger jo hotellene litt bortenfor der, da tar vi bussen i stedet for taxi. Det er veldig nøkternt på alle nivåer. Det er veldig innarbeidet og det er ikke rom for sløsing.» (Intervjudeltaker#8, 2017)

4.2.2.1.3 Grensesystem

Bankindustrien er preget av klare grenser i lovgivningen for hva som ikke kan gjøres, og det samme gjelder da de ansatte i Handelsbanken. Det er i tillegg opprettet store kontrollorganer som sørger for at grensene som er satt for beslutningstakingen blir tatt hensyn til. I tillegg til lovgivning og interne policier innenfor kreditt, sitter også bankens bedriftskultur grenser for hva som ikke kan gjøres.

«Både bedriftskulturen og kredittfullmakter sette grenser på hva man kan og ikke kan gjøre i beslutningstakingen. På lån - og kredittområdet er det grenser som sier at den personen kan ta beslutninger opp til et sånt nivå, og hvis samlede lån blir over det så

må du gå opp til et høyere nivå. Så det er personlige kredittfullmakter og hvis du overskrider det så er det en alvorlig sak». (Intervjudeltaker#1, 2016)

«Kredittfullmakter setter grenser. Men så har vi også depotavdelingen som kontrollerer saker før de utbetales. Men så har vi også ettergranskninger, så dersom sakene er store eller en viss sum så må vi skrive en «limit» som er en mer omfattende kredittvurdering. Og alle limiter som vi skriver, selv om summen er godkjent på kontor fordi det er innenfor Geir (Banksjef) sin fullmakt, så ettergås de sentralt av kredittavdelingene i Oslo for å se at beslutningen er riktig og det som er skrevet er riktig. Dersom summen er innen limit grense så gjøres det sjekkprøver på kontoret og han/hun som leder privat/bedrift går raskt gjennom sakene for å se at det ikke er noen åpenbare brudd i forhold til disse reglene med avdragsfrihet og belåningsgrad og sånne ting, og 10 % av sakene skal også sjekkes nøyere. De sakene som blir valgt er gjerne de som ligger oppunder belåningsgrad eller avdragsfrihetsregler.» (Intervjudeltaker#2, 2017)

4.2.2.1.4 Interaktivt kontrollsystem

Det interaktive kontrollsystemet i Handelsbanken handler hovedsakelig om at medarbeiderne som sitter nærmest kunden skal videreformidle eventuelle endringer i kundenes preferanser opp til hovedkontoret. Videre skal denne informasjonen bli brukt til å forme fremtidige handlingsplaner dersom en eventuell endring er nødvendig. Poenget er at endringene skal vokse ut fra endringer i kundenes preferanser, og ikke ut fra hva hovedkontoret *tror* kundene ønsker. Handelsbanken har startet et prosjekt de kaller «tid for kunde», dette er et prosjekt som har til hensikt å frigjøre tid til rådgiverne til å faktisk jobbe direkte med kunder, og mindre med internt arbeid. Samtidig fungerer det som en «forslagskasse» hvor medarbeidere kan komme med forslag til forbedring og gi tilbakemelding om kundenes preferanser og ønsker.

«Vi er veldig avhengig av at hver enkelt kjenner på at de har ansvar for å si ifra dersom noe ikke fungerer bra, om noe kan gjøres bedre eller hvis det er behov som kunder har meldt som vi ikke dekker opp. Så det er på en måte at vi oppfordrer alle til å være aktiv. Vi har et slags «forslagskasse» opplegg hvor du kan komme med forslag. Det er et prosjekt som vi har hatt de siste 2-3 årene som blir kalt «tid for

kunde» og det er for å få enda mer fart i forslagene som skal effektivisere arbeidsprosesser på kontoret slik at de på kontoret skal få mer tid til å jobbe direkte med kunder, og mindre på intern jobbing.» (Intervjudeltaker#1, 2017)

Innovasjonsprosessene skal dermed ha en bottom-up tilnærming, slik at det er medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring med kundene som skal være grunnlaget for endring. Det fremkommer i samtale med medarbeiderne at noen føler at det mange ganger ikke gir et ønskelig resultat dersom man individuelt melder noe inn til hovedkontoret; det tar lang tid, de må melde det inn opptil flere ganger, og de får ofte beskjed om at det jobbes med eller at det ikke er penger til det. Noen av respondentene føler dermed at den jevne kontorarbeider ikke er særlig involvert i det innovasjonsarbeidet som foregår utenfor kontoret. Dersom man blir plassert på ulike prosjekter så har man imidlertid hovedkontorets fulle oppmerksomhet. Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) skjer i veldig stor grad på de ulike kontorene hvor forslag til forbedring tas til følge med en gang, men er vanskeligere å få gjennom på sentralt hold uten et prosjekt å lene seg på.

«... det som kanskje fort kan skje når du har jobbet her lenge, er at du ikke gidder å si ifra en gang, siden vi gjerne har meldt fra om det fra før. Men jeg føler at det har skjedd mye de siste årene, nå har vi hatt de prosjektene som for eksempel «tid for kunde» og at det da skjer litt mer. Det hjelper veldig å ha et prosjekt, og ha en ansvarlig. «...» Føler også at det har vist seg at prosjektarbeid fungerer bra, ihvertfall er det min erfaring med de prosjektene som har vært i forhold til å få ting til.» (Intervjudeltaker#7, 2017)

«I tillegg kan også en hindring (for at en ide blir realisert) være at noen tenker: «Nå har jeg foreslått det så mange ganger, at nå gidder jeg ikke å stå på lenger.» For vi er avhengig av at noen driver det.» (Intervjudeltaker#1, 2017)

«Jeg synes at på kontoret er det veldig bra, det er høyt under taket og vi kan snakke om mye og det blir også gjort noe med det. «...» Jeg vet jo at det er mange i Oslo som jobber mye med dette i forhold til den fremtidige banken og hvordan den skal se ut, og hvordan vi skal tilpasse oss de endringene som skjer i markedet. Det jobber de masse med i Oslo. Men sånn den jevne kontorarbeider er ikke veldig involvert i det arbeidet der.» (Intervjudeltaker#2, 2017)

På spørsmål til ledere om de noen gang følte at den høye graden av frihet kunne komme på bekostning av kontrollen var responsen utelukkende det samme:

«Nei, egentlig ikke. For vi har jo kontrollsystemer selv om beslutningen blir delegert og blir tatt der ute så har vi et system som fanger opp uønsket adferd. Det blir jo i etterkant, men ideen er jo da at hvis noen begynner å ta beslutninger på tvers av bedriftskulturen så skal vi ha kontrollsystemer som skal fange det tidlig nok til at det ikke skal bli et stort problem. Så der har vi interne kontrollsystemer og interne revisjonssystemer som skal fange det opp. Dette er både systemer som henter ut trekk og viser, også er det personer som reiser rundt og kontrollerer.» (Intervjudeltaker#1, 2017)

«Nei, på kredittsiden så er det veldig strengt. Du får gjort beslutninger, men så er det alle kontrollorganene bak. Du har din egen beslutning, men så er det en annen som skal kontrollere den. Det er veldig gode systemer for å kontrollere det, så nei, det føler jeg ikke.» (Intervjudeltaker#9, 2017)

«Nei, det føler jeg ikke. Jeg som kontorleder har jo mye oppgaver som går ut på å ettergranske og sånne ting. Så jeg føler jo egentlig at vi kunne kuttet mer ned på det, så lenge vi har kulturen og så lenge du kjenner dine ansatte, og vet at de er kompetente, så ser jeg ikke det som en risiko at noen går helt bananas.» (Intervjudeltaker#11, 2017)

4.2.3 Motivasjon og dens betydning for innovasjonsevne

Motiverte medarbeidere verdsettes høyt i Handelsbanken. Hovedsakelig er dette fordi modellen avhenger av medarbeidere som vil og kan ta ansvar, og som er motiverte til å arbeide for banken på lang sikt.

«... det er viktig at den enkelte kjenner på et ansvar og at det ikke bare er å gjøre jobben i dag, men sørge for at banken er konkurransedyktig om 1,2,3 år også. «...» dersom man er motivert så har man lyst til delvis å gjøre en god jobb nå, og vil også

være motivert for å hjelpe arbeidsplassen din slik at man får en trygg og god arbeidsplass i fremtiden.» (Intervjudeltager#1, 2017)

«... å være i et trygt miljø der du vet at du kan komme med ideer, styre din egen arbeidsdag og velge hvilken kunder du vil henvende deg mot er jo med på å gjøre folk motiverte. Men selvfølgelig, det gjør jo det at vi må rekruttere de medarbeiderne som trives med såpass stor frihetsgrad og som kan ta på seg det ansvaret. For det er jo klart at hvis du ikke har de rette medarbeiderne, så kan de jo ikke være slike bidragsyttere som vi ønsker, så det er utrolig viktig å finne folk som passer i modellen.» (Intervjudeltaker#12, 2017)

Motivasjonen skal imidlertid ikke springe ut fra noen ytre incentiver, men snarere rettes fokuset mot medarbeidere sin indre motivasjon. Handelsbanken opererer blant annet ikke med individuelle bonusordninger, men heller at man kan opparbeide seg andeler i Handelsbanken. Hensikten er å motivere ansatte til å arbeide for at banken skal gjøre det bra på lang sikt, og ikke bare fokusere på kortsiktige resultater.

«... så blir jo gulroten her at Handelsbanken har et program sånn at vi får andeler hvis banken gjør det bra. Da har jo vi selvfølgelig et ønske om at banken skal gjøre det bra på lang sikt, slik at vi får andeler og gode utbetalinger på grunn av det.» (Intervjudeltager#7, 2017)

Desentraliseringen i seg selv skal ha en positiv innvirkning på medarbeidernes indre motivasjon gjennom ansvarliggjøring, tillit og stor grad av frihet. I motsetning til budsjettet, hvor mål og aktiviteter bestemmes fra høyere hold, mener de at en styring basert på handlingsfrihet, hvor medarbeidere føler de faktisk påvirker resultatet vil skape større grad av motivasjon for hver enkelt.

«I et budsjett så er det stort sett slik at selv om du involverer alle til å være med i det så føles det likevel som at noen har tredd det nedover hodet på deg. Som ikke er noe du fullt og helt har stått innenfor selv. Ofte er det sånn at man lager et budsjett også synes noen lengre oppe i systemet at man må klare litt til. Klare det med litt mer inntekter og litt mindre kostnader. Så jeg tror at dersom man blir gitt handlingsfrihet

slik at man virkelig kjenner på at det er meg eller teamet på kontoret som kan påvirke resultatene, så er det bedre (for motivasjonen). «...» Det å føle at du får ansvar for å ta en beslutning fullt og helt motiverer de fleste, de synes det er kjekt å kjenne på at her er det noen som har tillit til meg og stoler på at jeg kan ta en fornuftig vurdering. Og spesielt hvis de da i tillegg har fått et ansvar som samstemmer med det de kan levere.» (Intervjudeltaker#1, 2017)

Noe som også bekreftes av medarbeiderne vi har snakket med når de blir spurt om de blir motiverte av å få et større ansvar:

«Ja, jeg synes det er kjekt å få ansvar og kjekt å ta ansvar, og jeg tror de aller fleste kjenner på det. At man får mer ut av det, at det ikke bare er noen tall man skal nå men at man er mer opptatt av helheten.» (Intervjudeltaker#2, 2017)

«Ja, det vil jeg si. Du føler jo at det du gjør får en direkte påvirkning på resultatet. Du sitter tettere på resultatet. Kontoret her er en egen enhet, så du føler jo at du er veldig nærme det.» (Intervjudeltaker#3, 2017)

«Ja, absolutt. Man får denne ansvarsfølelsen for å oppnå dine egne og kontorets mål så blir man mer motivert.» (Intervjudeltaker#5, 2017)

«Jeg tror det, nå har jo ikke jeg jobbet på en annen plass som har noe annet da, men jeg kunne aldri tenke meg å begynne i en annen bank for eksempel. Jeg er veldig fornøyd med slik som det er i banken nå, at du får veldig mye ansvar, og at det er litt opp til deg selv hva du kan få til her i banken.» (Intervjudeltaker#7, 2017)

Da vi spør ledere om hva de gjør for å motivere ansatte kommer det frem at det handler om å gi konkrete tilbakemeldinger og samtidig kjenne sine ansatte og vite hva som motiverer den enkelte. En desentralisert modell gjør at det å faktisk kjenne sine ansatte er mulig fordi enhetene ikke er større enn mellom 8-20 ansatte, sammenlignet med en sentralisert modell hvor en leder gjerne har over 100 ansatte. Det legges også stor vekt på motivasjonen som kommer som et resultat av at arbeidet til hver enkelt medarbeider blir lagt merke til av nærmeste leder. Det handler samtidig i

stor grad om å skape et miljø for teamarbeid på hvert kontor, og det kommer frem at det sjeldent er individer som blir trukket frem om kontoret gjør det bra, men kontoret som en helhet.

«Motivasjonen er jo det at ansatte sitter tett på lederen, og lederen sitter tett på de. Og de får da en leder som ser de og som de kan diskutere med. Samtidig har vi prøvd å skape et miljø hvor det skal være høyt under taket. For kontoret som helhet så har vi prøvd å få fram at vi er et team, ingen er viktigere enn andre selv om de jobber med store bedriftskunder eller mindre privatkunder. Alt er viktige deler for banken. Sånn at vi får et bra teamsamarbeid og riktige holdninger gjennom organisasjonen. «...» Det er veldig forskjellig (hvordan han motiverer medarbeidere), det er jo personlig hvordan man blir engasjert og motivert. Fordelen med å være 11 stykker er at vi sitter så tett på hverandre og det er en relativt liten gruppe. Jeg vet veldig godt hva den medarbeideren blir motivert av og den medarbeideren blir motivert av. Så det er egentlig en individuell sak mellom leder og medarbeidere.» (Intervjudeltaker#11, 2017)

Noe som viser seg at også blir satt pris på av medarbeiderne:

«Det synes jeg er veldig motiverende. Det er det jeg har lyst å ha, direkte tilbakemelding fra de som faktisk er et hakk over og som har det overordnede ansvaret. Jeg synes det er viktig å vite at man bidrar med noe, det er jo derfor man er her. Så det synes jeg er veldig viktig og at de er flinke til her. Du får et veldig personlig forhold til dine overordnede i og med at du er vant til å snakke så mye med de.» (Intervjudeltaker#3, 2017)

«... jeg føler at vi blir sett på en helt annen måte her enn hvis du jobber i en annen bank hvor gjerne 100 andre har samme leder. Renate (Assisterende banksjef) har veldig god oversikt om hva vi gjør og kan lett gi tilbakemeldinger på alt.» (Intervjudeltaker#7, 2017)

4.2.4 Bidrar desentralisering til økt innovasjonsevne?

I flere av intervjuene kommer det frem at mange tror at den desentraliserte styringen gjerne gjør det vanskeligere å få gjennomslag for nye ideer sentralt hold.

«... i forhold til innovasjon mer på sentralt nivå, mer innovasjon av forretningsstrategi etc., så tror jeg blir vanskeligere på grunn av desentraliseringen.»
(Intervjudeltaker#2, 2017)

«Jeg tror jo at med å være veldig desentralisert så kan det være vanskeligere å få igjennom gode løsninger. Det gjør litt at hvert kontor har en fullverdi, og det gjør jo fort at vårt kontor kan ha en helt annen tankegang enn kontoret i Trondheim. Men det med nye løsninger det skal jo besluttes på toppnivået så det gjør jo at det kan bli sånn at det ønsker jeg ikke, jeg ønsker det. Når det er sentralisert er det enklere at de bare kan slå igjennom med ideene, så jeg tror det kan være litt tyngre å få igjennom i en desentralisert styring.» (Intervjudeltaker#4, 2017)

«... jeg er ikke helt sikker på om vi er best der da (på innovasjon). Det er vi nok ikke. Og det er rett og slett fordi vi har den strukturen og kulturen om at alle skal få være med å bestemme hvordan vi skal drive. Det er klart, har man en bank som er sentralstyrt så er det raskere å ta en beslutning som skal gjelde for hele organisasjonen. Sånn er det ikke her, det tar litt lengre tid» (Intervjudeltaker#5, 2017)

«Jeg tenker kanskje at det er vanskeligere, hvis du ikke får all informasjonen på en måte, at det ikke er god nok kommunikasjon mellom de ulike leddene. De som holder på med innovasjon sitter jo gjerne i Oslo. Hvis de ikke får tilbakemeldinger fra de forskjellige kontorene så blir det jo problematisk. Men nå er det jo veldig mange som tar ansvar i banken, så har erfart at det alltid er en på hvert kontor som er ivrig på tilbakemeldinger.» (Intervjudeltaker#7, 2017)

Det understrekes imidlertid at den desentraliserte styringen i mye større grad bidrar til innovativ tenkning på lokalt hold.

«Jeg tror at den måten vi jobber på/organisert på er veldig god i forhold til innovasjon på kontorene, at vi klarer å løse problemer og finne nye måter å løse problemer på som videre blir tatt opp som en praksis. Vi deler jo masse informasjon på tvers av kontoret, sånn at dersom vi finner noe nytt og spennende eller en ny måte å løse et problem på så deler man det med resten.» (Intervjudeltaker#2, 2017)

«Jeg tror at når hvert kontor har såpass stor handlingsfrihet bidrar det til at man kommer opp med nye måter å gjøre ting på. Men klart det stiller veldig høye krav til hver enkelt ansatt og til lederne av kontoret i og med at du får så stor frihet så får du også veldig stort ansvar for selv å komme opp med ting som gjør at det skal drives fremover.» (Intervjudeltaker#3, 2017)

«... men på en annen måte så er det positivt i den forstand at hvert kontor kan ta i bruk for løsninger de har behov for.» (Intervjudeltaker#4, 2017)

«... vi har mye frihet og mulighet til å få kontoret og oss selv til å skinne, og da er det opp til oss å være nytenkende og hvordan vi kan gjøre kontoret best mulig og vinne nye kunder blant annet.» (Intervjudeltaker#5, 2017)

Det er også en samlet enighet hos rådgivere, ledere og høyere ledere at Handelsbanken gjerne ikke kan regnes som svært innovativ sammenlignet med andre banker. I hvert fall ikke i forhold til den tradisjonelle tilnærmingen til innovasjon som preges av store teknologiske nyskaper. Dette er imidlertid et bevisst valg av Handelsbanken, noe som også samtlige av respondentene er innforstått med. Det viser seg likevel at desentraliseringen tilrettelegger for en større grad av intern innovasjonsaktivitet på kontorene.

5. Analyse

I denne delen av oppgaven vil vi analysere funnene av de empiriske dataene i forrige kapittel. I gjennomførelsen av analysen vil vi anvende teorien fra kapittel 2 og samtidig svare på de 3 forskningsspørsmålene som vi utformet tidligere. Dette skal gi grunnlag for å kunne svare på utredningens problemstilling:

Hvordan påvirker Beyond Budgeting styring innovasjonsevnen til Handelsbanken?

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan bruker Handelsbanken Beyond Budgeting?

Handelsbanken fjernet budsjettet allerede på 1970-tallet da Jan Wallander tok over som sjef i banken. Kravet om økt fleksibilitet i endrede omgivelser var en av de viktigste faktorene til at Handelsbanken valgte å gå over til en Beyond Budgeting tilnærming. Banken ønsket ikke lengre å bruke tid og ressurser på ikke - verdiskapende aktiviteter, som budsjettprosessen ble oppfattet som. Handelsbanken har stort fokus på fornøyde kunder, noe som vil gi et langsiktig høyere resultat. Budsjettet er en kortsiktig plan som fokuserer på et årlig finansielt resultat, og passer derfor dårlig sammen med Handelsbankens langsiktige strategi om fornøyde kunder.

Beyond Budgeting filosofien baserer seg på tolv prinsipper, seks prosessprinsipper og seks ledelsesprinsipper, som er utarbeidet av Beyond Budgeting Round Table (BBRT). Prosessprinsippene handler om å gjøre virksomheten mer tilpasningsdyktig til endringer i omgivelsene, som var en av de største utfordringene knyttet til bruk av budsjettet. Ledelsesprinsippene handler om autonomi og tillit, at man må delegere ansvar til ansatte på lavere nivåer, slik at det tilrettelegges for rask beslutningstaking. Handelsbanken har tatt i bruk alle de 12 prinsippene i sin styring. Under har vi laget en oversikt over hvordan Handelsbanken har tatt i bruk prinsippene.

Beyond Budgeting i Handelsbanken

Ledelsesprinsipper

Prosessprinsipper

<p>Hensikt/formål: Langsiktige mål som innebærer både finansielle og ikke-finansielle mål, samt sikter til å gi arbeidet en større mening enn bare resultater.</p> <p>Verdier: Bedriftskultur som gjennomsyrrer hele organisasjonen og gir felles verdier og mål langs hele organisasjonen.</p> <p>Transparens: Informasjonssystemer (intranett) og informasjon hentet ved direkte kontakt med kunden skal bidra til god informasjonsflyt og bidra til at kontorene kan ta best mulige beslutninger.</p> <p>Organisering: Flat struktur med 3 offisielle hierarkiske nivåer. Desentraliserte og uavhengige enheter som har ansvar for egne resultater.</p> <p>Autonomi: Ledere stoler på de under seg til å ta riktige beslutninger som er bra for banken som helhet, og gir derfor høy handlingsfrihet. Toppledelsen holder "fingrene av fatet" - mindre ressursbruk på overvåking.</p> <p>Kunder: Stort fokus på kundetilfredshet fremfor digitaliserte løsninger for selvbetjening. Stor tro på at fornøyde kunder skaper store verdier på lang sikt.</p>	<p>Rytme: Dynamisk styring med stort fokus om å tilpasse seg endringer i markedet og kundenes preferanser. Endringssignalene skal komme nedenfra og opp.</p> <p>Målsetting: Relative nøkkeltall som vurderes/sammenlignes relativt mellom kontorene (internt) og mot andre banker (eksternt).</p> <p>Planlegging: Det utformes årlige virksomhetsplaner for både avdelingene og hver ansatt som inkluderer mål og tiltak basert på interne og eksterne faktorer. Regelmessig oppfølging.</p> <p>Ressursallokering: Svært kostnadsbevisste på alle nivåer og kontorer kan bruke sine ressurser som de vil og etter behov. Resurser fra hovedkontor kan også allokere ut etter behov.</p> <p>Prestasjonsevaluering: Små enheter (mellom 8-20 ansatte pr kontor) og derfor store rom for direkte og kontinuerlige tilbakemeldinger fra nærmeste leder for å tilrettelegge for læring og utvikling.</p> <p>Belønning: Ingen individuelle bonuser, men snarere en mulighet til å opparbeide seg andeler i Handelsbanken. Sørger for at ansatte jobber for at banken skal gjøre det bra i fremtiden.</p>
--	--

Figur 10: Handelsbankens bruk av Beyond Budgeting prinsipper

Ved å analysere empiri finner vi at det er spesielt to prinsipper som er av stor betydning i Handelsbankens styringssystem: «Autonomi og tillit» og «Verdier». Autonomi og tillit kommer som et direkte resultat av den desentraliserte organiseringen. Handelsbanken driver en radikal desentralisert styring, hvor ansatte på lavere nivåer blir gitt ansvar og har stor handlingsfrihet til å ta egne beslutninger. I tillegg er det de overordnede verdiene som er grunnlaget i Handelsbankens sterke bedriftskultur, og det er denne bedriftskulturen som skal bære modellen ved å styre ansattes atferd og beslutningstaking i tråd med verdiene.

5.1.1 Desentralisert organisering

Gjennom analyse av empirisk data ble det tydelig at det var troen på enkeltmennesket som lå i bunn da Handelsbanken valgte å gå over til en Beyond Budgeting tilnærming. Banken jobber hele tiden for at alle viktige beslutninger skal tas så nært kunden som mulig, noe som fører til bedre kundemøter, bedre beslutninger og fornøyde kunder. For å få til dette kreves en desentralisert styring, hvor ansatte ved det enkelte kontor kan ta beslutninger om hva som er det beste for sine kunder. Autonomi og tillit til sine ansatte er derfor svært viktig for at Handelsbankens

styringssystem skal fungere. I løpet av intervjuene ble det tydelig at lederne hadde svært stor tillit til sine ansatte, som igjen førte til at de ansatte følte de hadde stor frihet til å ta egne beslutninger og at lederne stolte på dem. Handelsbanken operer også med en flat organisasjonsstruktur med 3 offisielle hierarkiske nivåer: Konsernsjef, landssjef og kontorsjef. Det kom frem i intervjuet med regionssjefen (i Vest) at han fungerer som en mellomleder for å hjelpe til fordi det kan bli for stort kontrollspenn mellom kontorsjef og landssjef. Bruken av en slik mellomleder forhindrer ulempene knyttet til ansvarsfraskrivelse og uklare roller i en desentralisert struktur.

I bankindustrien vil det imidlertid alltid være faste regler som må følges, og kravene fra myndighetene har i de senere årene blitt enda strengere. I Handelsbanken vil ansatte derfor være styrt av en del regler. Dette fikk vi bekreftet i intervjuprosessen, hvor de fleste kommenterte at det i de senere årene hadde blitt flere og strengere krav å følge fra myndighetene. Med et styringssystem som baserer seg på gjensidig tillit vil det likevel være rom for nye og kreative løsninger så lenge de holder seg innenfor myndighetens grenser. Ved å delegere ansvar til ansatte på lavere nivåer kreves det også en åpen informasjonsflyt, hvor ansatte på alle nivåer får den informasjonen som trengs for å ta de riktige beslutningene. Gjennom analyse av empiri kom det frem at det var delte meninger om hvor god informasjonsflyten var i Handelsbanken. Noen mente at den var bra, mens andre mente at den kunne vært bedre. Det som går igjen er at informasjonsflyten er god lokalt og innad på hvert kontor, men ikke mellom de ulike kontorene. Det kan være en av utfordringene knyttet til den radikale desentraliserte styringen til banken. Ved at hvert kontor har så mye myndighet til å ta sine egne avgjørelser, kan det føre til at det blir mindre kommunikasjon og samarbeid med de andre kontorene. I løpet av intervjuprosessen var det flere som poengterte at det ved en slik desentralisert styring kunne oppstå situasjoner hvor ansatte satt på sin egen tue med smarte og gode ideer, uten at de ble spredt til de andre kontorene.

5.1.2 Sterk bedriftskultur

Da Jan Wallander fjernet budsjettet som styringsverktøy i Handelsbanken var det nødvendig med helt nye prosesser og en ny bedriftskultur. Gjennom analyse av empirien kommer det frem at samtlige respondenter har bedriftskulturen i ryggmargen og fokuserer sterkt på å ta beslutninger som er i tråd med Handelsbankens verdier. Handelsbankens bedriftskultur er en styringsmekanisme som skal få de ansatte til å ta beslutninger som er riktig for banken som en helhet. Analysen av

empiri viser at det er bedriftskulturen som forhindrer suboptimalisering i form av at alle er innforstått med hvilke verdier som skal prege beslutningene. Det er med andre ord ingen som tar beslutninger som bare er til fordel for seg selv, men snarere beslutninger som samsvarer med overordnede verdier og derfor er bra for banken som helhet. Vi får inntrykk av at banken har lyktes i å motivere sine ansatte til å arbeide for at banken skal gjøre det bra på lang sikt ved hjelp av den sterke bedriftskulturen. Våre funn viser også tydelig at det å skape et kostnadsbevisst tankesett er sentralt i bedriftskulturen i Handelsbanken. Ved å ansvarliggjøre enheter på lavere nivåer for ressurser kan det gi dem et sterkere eierskap og dermed redusere sløsing og overforbruk av ressurser. Videre finner vi at av intervjuene at det går fort fra du begynner å jobbe i Handelsbanken til du er en del av kulturen og vet hva som er riktig og galt å gjøre i forhold til bankens verdier. Når det kommer til Handelsbanken er det spesielt fire ting respondentene mener er viktig å tenke på for å ta beslutninger som er i tråd med bankens visjon; være kostnadsbevisst, ha stort fokus på kundetilfredshet, skape langsiktige relasjoner og ta så lite risiko som mulig.

5.1.3 Delkonklusjon

Beyond Budgeting litteraturen vektlegger at hver enkelt organisasjon må finne den løsningen som er best egnet for dem, enten du bruker budsjettstyring, en hybridløsning mellom budsjett og Beyond Budgeting eller en ren Beyond Budgeting løsning. Handelsbanken, som en av de få organisasjonene i Norge, bruker en ren Beyond Budgeting tilnærming. De bruker verken tid eller ressurser på å lage budsjetter, da de mener dette ikke er en verdiskapende aktivitet. Banken har gått helt bort i fra budsjettet og bruker blant annet benchmarking som et alternativt styringsverktøy. For å få til en ren Beyond Budgeting tilnærming har hovedfokus til Handelsbanken vært en desentralisert styring, hvor ansvar blir delegert til ansatte på lavere nivåer. Dette har de fått til ved hjelp av høy grad av tillit og autonomi både hos ledere og ansatte. De mener at det er de ansatte som sitter nærmest kunden som har den beste informasjonen, og det er derfor de som skal ta beslutninger som er til det beste for kunden. I tillegg har den sterke bedriftskulturen hjulpet Handelsbanken til å styre på den måten de ønsker. Samtlige ansatte vi har snakket med fremhever bedriftskulturen som noe spesielt i Handelsbanken. Bedriftskulturen blir som en styringsmekanisme for banken, hvor hver enkelt ansatt tar beslutninger basert på verdiene til banken.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan tilrettelegger Handelsbanken for innovativ tenkning?

Vi vil i det følgende analysere hvordan Handelsbanken tilrettelegger for innovativ tenkning i en Beyond Budgeting modell. For å riktig forstå hvorfor Handelsbanken har valgt å tilrettelegge som de gjør, er det viktig å forstå hvilken tilnærming de har til innovasjon. Vi vil derfor først analysere hva innovasjon betyr for Handelsbanken, for så videre komme med to utpekte forhold som vi føler gir en passende forklaring til hvordan de jobber for å fremme innovativ tenkning.

5.2.1 Innovasjon i Handelsbanken

Gjennom intervjuene ble det fort tydelig at innovasjon og nytenkning er definert på andre vilkår i Handelsbanken enn de fleste andre banker. Bankindustrien preges av banker som ønsker å være innovative basert på nyskaping innenfor digitalisering og robotisering (produkt – og tjenesteinnovasjon). Handelsbanken derimot har en mer nøktern tilnærming til innovasjon. For de handler det ikke om å være først ute, tvert imot er strategien deres at de aldri skal være først ute med noe som helst. For de handler innovasjon om observasjon og endringsvilje. De skal være det de kaller en «fast follower», noe som innebærer at de skal ha evne til å følge med på hva som skjer i markedet, kunne vurdere hva som faktisk slår igjennom i markedet og videre ha evnen og viljen til endre seg deretter. De driver med andre ord banken som før, med sterkt fokus på personlig rådgivning, men utfører ulike justeringer for å henge med i markedet (inkrementell innovasjon). Gjennom analyse av empirisk data ble det tydelig at innovasjon i Handelsbanken skulle ha en bottom-up tilnærming. Tilnærmingen Handelsbanken har valgt i henhold til innovasjon preger også tilretteleggingen for innovativ tenkning, og vi har kommet frem til to utpekte forhold som er av stor betydning: Innspill og tilbakemelding og det vi har valgt å kalle “kontorinnovasjon”.

5.2.2.1 Innspill og tilbakemelding

Det første forholdet som utpekte seg er at innovasjon i Handelsbanken i stor grad er avhengig av at kontorene tar ansvar. Endring skal springe ut fra tilbakemelding og innspill fra kontorene fordi det er de som sitter nærmest kundene, og det er derfor de som sitter med best informasjon om hva kundene ønsker og hva som skjer i markedet. Videre er det innovasjonsavdelingen sin oppgave å diskutere og vurdere hvordan de skal omsette disse endringssignalene til faktisk endring. Hensikten

med en slik modell er at det ikke skal bli igangsatt store og omfattende prosjekter fordi ledelsen «føler for det», men snarere at de endringene som skal skje skal komme fra behov som kundene føler ikke blir dekket. Mye av tilretteleggingen for innovativ tenkning bunner derfor i å sørge for at alle kontorene, og alle medarbeidere, tar på seg ansvaret til å komme med tilbakemelding og innspill til hovedkontoret. De er derfor avhengig av motiverte medarbeidere som har en vilje til å yte litt ekstra for at Handelsbanken skal utvikle seg i tråd med det som skjer i markedet. Den største utfordringen med dette viser seg å være at det gjerne kommer inn mange innspill som ikke blir tatt til følge, og at motivasjonen for å sende inn innspill gjerne reduseres. Det kommer klart frem fra høyere ledere at innspill blir høyt verdsatt, men at ting som begrenset kapasitet, store kostnader og feil timing kan gjøre at innspill ikke nødvendigvis omsettes. Det kommer også tydelig frem i samtaler med rådgiverne i Handelsbanken at flere har opplevd at de sender inn forslag, kanskje opptil flere ganger, men at det ikke blir gjort noe med. Mange hevder at dette har en negativ innvirkning på motivasjonen for å sende inn forslag. På en annen side er det flere som også føler at de blir hørt av ledelsen og at innspillene deres blir tatt til følge.

Ut ifra empirien er det også tydelig at prosjektarbeid preger mye av innovasjonsarbeidet i Handelsbanken, og at dette har vist seg å være effektivt. De siste årene har de hatt et prosjekt de kaller «tid for kunde», hvor formålet er å få innspill fra medarbeider fra kontorene til hvordan interne arbeidsprosesser kan effektiviseres, slik at rådgiverne skal få mer tid til å jobbe direkte med kundene (prosessinnovasjoner). Samtidig kan ledere på hovedkontorene bestille prosjekter; dvs. at de ønsker å samle folk fra forskjellige plasser for å få litt impulser og ulike innspill innenfor spesielle temaer. Fra en av intervjuobjektene kommer det frem at han var med i et prosjekt nylig hvor han og noen andre rådgivere kom med anbefalinger knyttet til ekstern kredittopplæring for rådgivere, noe som nå har blitt besluttet og satt av penger til. Dette var et prosjekt bestilt av personalsjefen på hovedkontoret, og de som arbeidet i denne prosjektgruppen fikk i stor grad følelsen av at det de sa ble tatt til følge, fordi h*n var alltid til stede under diskusjonene. De hadde med andre ord en direkte link opp til hovedkontoret. Det kom frem at flere av intervjuobjektene hadde hatt lignende opplevelser innenfor prosjektarbeid som de hadde deltatt i. Blant annet var det pågående prosjekter knyttet til selvbetjente løsninger og fremtidens rådgiverrolle som de var aktiv i. Det kommer tydelig frem at samtlige føler at det hjelper å ha et prosjekt og en ansvarlig for prosjektet for at forslag skal bli tatt til følge. Prosjektene i Handelsbanken står ifølge

innovasjonssjefen i kø, og de prøver hele tiden å prioritere de prosjektene som er mest relevant for dagens omgivelser. Slike prosjektarbeid handler om hvordan de skal møte konkurransen, endre seg etter kunders behov, tilpasse seg endringer i omgivelsene etc., og er en stor del av innovasjonsarbeidet i Handelsbanken.

5.2.2.2 Kontorinnovasjon

Det andre forholdet som utpeker seg er at den desentraliserte modellen til Handelsbanken i stor grad tilrettelegger for det vi har valgt å kalle kontorinnovasjon. Kontorinnovasjon er i utgangspunktet prosessinnovasjoner knyttet til fornyelser innenfor arbeidsprosesser og rådgivning på kontoret. Desentraliseringen sørger for at hvert enkelt kontor ansvarliggjøres for sin drift, og ledelsen har stor tillit til at kontorene og rådgiverne tar best mulige beslutninger. En sterk bedriftskultur, samt kontrollsystemer, skal sørge for at disse beslutningene er i tråd med både lovgivningen og Handelsbankens kjerneverdier og mål. Dette resulterer for det første at ledelsen slipper å bruke penger og ressurser på overvåking, men viktigere enn det så resulterer det i at medarbeidere opplever en høy grad av autonomi. Det vil si at rådgivere har stor frihet til å ta egne beslutninger, de ansvarliggjøres for resultater og de har større mulighet til å være kreative for å oppfylle kunders ønsker. Blant samtlige av intervjuobjektene kommer det tydelig frem at sammenlignet med andre banker har de en mye større mulighet til å få ting til for kundene på kontoret. Vi finner at det hovedsakelig er to årsaker til dette: For det første har Handelsbanken et stort kundefokus. De har en sterk tro på filosofien om at direkte kontakt med kundene er riktig måte å drive bankvirksomhet på. De tror og håper at dette er noe kundene verdsetter. Rådgiverne i banken jobber derfor svært hardt og målrettet mot å finne løsninger på vanskelige problemstillinger for sine kunder, og banken tillater mye ressursbruk til det fordi fornøyde kunder er blant hovedmålene til banken. For det andre resulterer ansvarliggjøringen av rådgivere til at de må løse problemer på egenhånd. Samlet sett mente samtlige at systemet derfor bidro til å øke/utvikle kompetansen til rådgiverne, og at dette også gjenspeilte seg i at vanskelige problemstillinger som oftest ble løst (gitt at det var innenfor lovgivningen). En av intervjudeltakerne, som har jobbet 10 år i bank og nylig kom til Handelsbanken, understreket at etter hans erfaring var kontorenes høye grad av kunnskap en av de største konkurransefordelene til Handelsbanken. Kunnskapen som rådgiverne tilegner seg viser seg også at blir delt kontinuerlig med andre på kontoret, og dersom noen kommer opp med noe lurt blir det raskt tatt delt og tatt inn som en praksis på kontoret. Når kontorene ansvarliggjøres for resultater finner vi også at mange i Handelsbanken har en vilje og

evne til å komme med forslag for å effektivisere interne arbeidsprosesser på kontorene (som resulterer i lavere kostnader, og følgelig bedre resultat). Internt på kontoret viser det seg derfor at innovativ tenkning knyttet til å finne nye løsninger for kundene og finne løsninger for effektivisering i stor grad er til stede. Utfordringen er imidlertid at desentraliseringen gjerne gjør at hvert kontor sitter på sin egen lille tue, og mange sitter med gode løsninger uten et fora som muliggjør at kunnskapen blir delt på tvers av kontorene. Samtlige av rådgiverne vi har snakket med mente at relasjonene på tvers av kontorene var begrenset, og at potensialet for at kunnskap kan bli delt på tvers av kontorene, og ikke bare internt på eget kontor, er stort. Det er også noe mange ønsket seg mer av.

5.2.2.3 Delkonklusjon

Innovasjon i Handelsbanken handler primært om å tilpasse seg dynamiske omgivelser, og samtidig være aktivt ventende for å se hva som blir den vinnende teknologien, for deretter å ta implementering opp til vurdering. Tilretteleggingen for innovativ tenkning handler derfor i stor grad om å oppfordre kontorene til å komme med innspill og tilbakemeldinger. Innspillene skal komme på grunnlag av hva kundene ønsker, og endringer skal komme dersom det finnes ulike kundebehov som banken ikke dekker. Dersom det er omfattende endringer som kan påvirke banken i sin helhet eller endringer hvor det er behov for ytterligere ressurser, så skal tilbakemeldingene rettes mot hovedkontoret. Dersom det imidlertid er endringer som kan gjøres på kontor, som f.eks. ulike prosessinnovasjoner, så skal dette gjøres umiddelbart uten at de trenger å gå via hovedkontoret. De kan med andre ord respondere raskt til endring i kundebehov i sitt lokale marked, noe som gjør de svært fleksible og tilpasningsdyktige.

5.3 Forskningsspørsmål 3: Hva kan vi finne av fordeler og ulemper med Handelsbankens styring i forhold til innovasjon?

Frem til nå har vi sett på hvordan Handelsbanken sin styringsmodell er utformet og hvordan den fungerer, samtidig har vi diskutert hvordan styringsmodellen brukes for å tilrettelegge for innovativ tenkning. Denne delen av analysen vil ta for seg fordeler og ulemper med styringsmodellen knyttet til dens påvirkning på Handelsbankens innovasjonsevne.

5.3.1 Fordeler og ulemper med Handelsbankens innovasjonsstrategi

Som tidligere nevnt har Handelsbanken en svært nøktern innovasjonsstrategi sammenlignet med mange andre banker. I dette avsnittet vil vi analysere hvorfor de har valgt en slik strategi, og videre hvilke fordeler og ulemper en slik strategi kan ha.

5.3.1.1 Fordeler med «fast follower» strategi

Handelsbanken har valgt en innovasjonsstrategi som de kaller for fast follower. Dette går hovedsakelig ut på at de aldri skal være først ute med ting, men de skal kjapt tilpasse seg endringer/nye løsninger de ser faktisk slår igjennom på markedet. Store deler av innovasjonsarbeidet handler derfor om å 1) overvåke markedet, 2) ta ulike vurderinger til hva som sitter igjen som den vinnende teknologien i markedet og 3) implementere de løsningene de ser slår gjennom. Det vi fort kobler utover intervjuene er hvordan en slik strategi samsvarer med Handelsbanken overordnede verdier/mål. Handelsbankens desidert øverste mål er å ha best avkastning på sin egenkapital sammenlignet med sammenlignbare banker på hjemmemarkedet. Dette skal de klare ved å være kostnadseffektive (lave kostnader) og ha fornøyde kunder, samt ha en lav risikotoleranse. Vi finner gjennom analyse av empirien at de fordelene strategien bringer med seg handler om nettopp dette; det øker kundetilfredsheten, det er kostnadseffektivt og det innebærer mindre risiko.

5.3.1.1.1 Kundetilfredshet

«Kundene i sentrum» er blitt nevnt hyppig gjennom hele intervjuprosessen, og dette er en filosofi vi fort merket gjennomsyret hver eneste medarbeider vi snakket med. De har en sterk tro på at de beste beslutningene blir tatt gjennom direkte kontakt med kunden. Innovasjonstrenden i bankindustrien, altså akselererende digitalisering og robotisering, innebærer større grad av selvbetjente løsninger og mindre direkte rådgivning. Samtlige ga uttrykk for at å satse på digitalisering ville vært og gå imot mye av det Handelsbanken står for, og at de derfor opplever at banken ikke gjennomfører like mange og store endringer som gjerne andre banker gjør. Tilbakemeldingene fra kundene angående dette har også vært positive fordi mange mener digitaliseringen går alt for fort frem, og de verdsetter direkte rådgivning fremfor at en datamaskin skal ta avgjørelsene. DNB derimot er en innovasjonsbedrift med en sterk digitaliseringskultur som ønsker å være først ute med nye ting. Ifølge innovasjonssjefen i Handelsbanken har dette kommet på bekostning av kundetilfredsheten i DNB. En slik utvikling er nettopp det Handelsbanken ønsker

å forhindre, og det gir derfor mening å anvende en fast follower strategi for å kunne ivareta kundetilfredsheten. Handelsbanken er likevel innforstått med at bankvirksomhet, og det gjelder også de, vil bli mer selvbetjente i fremtiden. Dette kommer også frem fra høyere ledere, men de poengterer imidlertid at de ikke implementerer nye IT-systemer før de ser at en løsning (som allerede er i markedet) er funksjonell for kundene. De implementerer med andre ord ikke noe før de føler det er nødvendig, hovedsakelig fordi de ønsker å ivareta den personlige relasjonen mellom kunde og rådgiver.

5.3.1.1.2 Kostnadseffektivitet

I intervjuene kom det tydelig frem at Handelsbanken har et stort fokus på at medarbeidere skal være kostnadsbevisste, og at det i all hovedsak er kulturen som skal styre riktig atferd i forhold til dette. Det tar ikke lang tid før medarbeidere bruker begge sider av et kopiark eller bruker kollektivtrafikk mens andre banker tar taxi etter jobberelaterte arrangementer. Det er innprentet i kulturen at det ikke er rom for sløsing. Å ha en fast follower strategi er billigere enn å utvikle selv, for det er klart at å utvikle nye systemer koster mye penger, men det er alltid billigere å kjøpe det ferdig når det er blitt brukt en stund.

5.3.1.1.3 Risikoaversjon

Handelsbanken er svært risikoavers. De ønsker blant annet bare mellomstore og store kunder med høy grad av betalingsevne, de investerer ikke i usikre bransjer (olje, shipping etc.) og de tar ikke sjanser innenfor innovasjon. Innovasjon innenfor IT bærer med seg stor risiko ved at det koster mye penger å utvikle nye systemer og man risikerer at de nye systemene ikke slår gjennom på markedet. En slik risiko er noe Handelsbanken ikke vil ta i. De ønsker heller å bruke ressursene sine på overvåking av nye systemer for deretter å implementere det senere, fremfor å være først ute med de.

5.3.1.1.4 Delkonklusjon

Det vi ser i Handelsbankens årsrapport fra 2016 er at i motsetning til DNB, så har Handelsbanken lenge hatt en stabil posisjon knyttet til kundetilfredshet, hvor kundetilfredsheten har vært høyere (både på privatmarkedet og bedriftsmarkedet) enn bransjegjennomsnittet over lang tid. Dette er et resultat av sterkt kundefokus og at de stadig tilpasser seg kundene sine behov. Fast follower strategien er også mer kostnadseffektivt i form av at det er en rimeligere måte å utvikle seg på. Årsrapporten viser at Handelsbankens kostander utgjør en mindre del av inntektene sammenlignet

med bransjegenomsnittet. Det viser seg imidlertid at det i større grad begynner å jevne seg mer ut, noe som kan forklares ved at flere konkurrenter har store kostnadskutt knyttet til nedbemanning. Kostnadsbevisstheten i banken gjør dog at de likevel er konkurransedyktige på kostnadseffektivitet. Når det kommer til den lave toleransen for risiko har det vist seg at dette har resultert i lavere kredittap sammenlignet med de fleste andre banker.

5.3.1.2 Ulemper med “fast follower” strategi

Gjennom analyse av empirien finner vi også en del ulemper knyttet til innovasjonsstrategien til Handelsbanken. Blant annet handlet dette om at ansatte og kunder oppfatter Handelsbanken som gammeldags, at digitaliserte løsninger i fremtiden vil dekke de kundebehovene som Handelsbanken retter seg mot gjennom personlig rådgivning og ikke minst faren for å bli en “slow follower”.

5.3.1.2.1 Image

Gjennom analyse av empirien finner vi at en ulempe med en fast follower strategi er at de kan bli oppfattet som lite innovative. I bankindustrien, og generelt i næringslivet, er det en trend som viser til at man ønsker innovasjon og at det gjerne er stas å være kunde eller ansatt i en bedrift som regnes som innovativ. Handelsbanken er aktivt ventende, og den innovasjonen de driver med blir ikke frontet på samme måte som de store teknologiske innovasjonene som gjerne DNB og andre banker kommer med. Strategien bærer derfor på en risiko om at Handelsbanken blir sett på som gammeldags og at kunder og ansatte kan begynne å tro at de ikke henger med i utviklingen. I empirien kommer det imidlertid frem at noen mente at dette var en fordel i form av at det bidro til at de skilte seg ut, og at de differensierte seg ved å forbedre de gamle løsningene fremfor å erstatte de. Dersom alle skulle digitalisere i like stor grad ville det ende med at alle ville bli det de refererte til som en «mainstream» bank hvor det eneste de kan konkurrere på er pris.

5.3.1.2.2 Standardisering og automatisering

Ved analyse av empirien finner vi også en ulempe knyttet til at bankindustrien er preget av store teknologiske fremskritt, og dersom utviklingen fortsetter i retning av at rådgivernes oppgaver blir mer standardisert og automatisert vil det fremkomme et kostnadsspørsmål. Fast follower strategien bygger jo tross alt på at de skal henge med i utviklingen og implementere de digitaliserte løsningene som slår an hos kundene og i markedet. Dersom det viser seg at kundene vil foretrekke slike løsninger fremfor personlig rådgivning i fremtiden så må de kanskje se seg nødt til å digitalisere mer enn det de kanskje ønsker. Årsaken bunner i at dersom de selvbetjente løsningene i fremtiden

mer eller mindre kan tilby det samme som personlig rådgivning kan, så kan det rett og slett bli for dyrt å drive banken på den måten de gjør nå. En tanke vi sitter igjen med da er at Handelsbanken, som har kundetilfredshet som en konkurransefordel, kan risikere å ikke oppnå den samme kundetilfredsheten gjennom personlige rådgivning i fremtiden. De kan risikere at rådgiverne blir overflødig og at de bærer for store kostnader, og følgelig bli tvungen til å utføre de digitaliserte endringene vi ser mange andre banker gjør i dag.

5.3.1.2.3. Faren for å bli en «slow follower»

Fast follower strategien kan også by på utfordringer dersom utviklingen av IT-systemene går for fort frem, og Handelsbanken blir hengende etter. I intervju med innovasjonssjefen kommer det frem at det definitivt er krevende med en slik strategi, nettopp fordi det krever at de alltid er på vakt når det skjer nye (og mye) ting i markedet. Det de risikerer er at utviklingen blir overveldende og at de derfor ikke har ressurser til å klare å henge med og forstå hva som skjer raskt nok. Dette kommer frem som et skrekkscenario; dersom de ikke klarer å henge med og dermed blir til det de refererer til som slow follower. Det blir poengtert at det er dette store deler av innovasjonsarbeidet går ut på; følge med og reagere raskt nok til det som skjer. Noe av kritikken mot en slik strategi er rettet mot at de umulig kan overvåke alt hurtig nok. Innovasjonssjefen i Handelsbanken poengterer derimot at det alltid vil finnes en viss treghet i systemet. Med en gang en ny løsning kommer ut på markedet vil det ta tid før løsningen blir forstått, innarbeidet og tatt i bruk aktivt av kundene. Samtidig har de et styringssystem i Beyond Budgeting som for det første *fanger opp endringer raskere*, men som også gjør det enklere å *respondere raskere* til endringer som skjer i markedet.

5.3.1.2.4 Delkonklusjon

Vi kommer frem til at det definitivt bærer med seg en viss risiko og ta et slikt ståsted som Handelsbanken har gjort knyttet til innovasjon, hvor det hovedsakelig handler om å være en fast follower. Faren for at banken skal bli sett på som lite innovativ og gammeldags, samt at digitaliserte løsninger i fremtiden evner å dekke de kundebehovene som Handelsbanken nå dekker gjennom personlig rådgivning, er definitivt til stede. Vi tenker imidlertid at ulempen knyttet til at utviklingen går for fort i forhold til hva Handelsbanken klarer å fange opp er mindre realistisk. Hovedsakelig bygger dette for det første på at vi får inntrykk av at store deler av innovasjonsarbeidet er rettet mot akkurat dette; følge med på hva som skjer og reagere deretter. Samtidig har de et dynamisk styringssystem i Beyond Budgeting som er mer rustet for å fange opp, reagere og tilpasse seg de

endringene som skjer i markedet. For det er klart at en slik strategi som Handelsbanken har valgt vil bære en mye større risiko dersom man opererer med et mindre fleksibelt styringssystem som budsjettering. Vi tror at det er styringssystemet som i stor grad gjør at Handelsbanken til nå har sluppet unna med å være passive i forhold til innovasjon.

5.3.2 Fordeler og ulemper med desentralisert styring

Desentralisering er et vidt begrep og det er flere av aspektene ved Handelsbankens styringssystem som kan diskuteres rundt begrepet. Empirisk data viser både fordeler og ulemper ved det desentraliserte styringssystemet til Handelsbanken.

5.3.2.1 Fordeler med desentralisert styring

Et av hovedaspektene er at desentralisering fører til økt autonomi til ansatte på alle nivåer i organisasjonen. I vår analyse av empirien finner vi at en slik økt autonomi blant annet fører til økt motivasjon, intern kunnskapsdeling og større grad av intern innovasjonsaktivitet på kontor.

5.3.2.1.1 Økt autonomi

Autonomi er et sentralt begrep både innenfor Beyond Budgeting og innovasjon. Handelsbanken legger stor vekt på at kundene skal få møte den som bestemmer, og autonomi til de ansatte er derfor sentralt for at styringssystemet deres skal fungere. Lumpkin og Dess (1996) hevder at autonomi generelt handler om evnen til å være selvstyrt, og påpeker videre at det ikke kan legges sterke begrensninger på handlingene som gjennomføres dersom det skal foreligge autonomi i en organisasjon. Empirisk analyse viser at samtlige respondenter mener de har stor frihet til å ta egne beslutninger og styre sin egen hverdag. Både ledere og ansatte er enige om at banken er preget av høy grad av gjensidig tillit, noe som er viktig for at en desentralisert modell skal fungere. Flere av rådgiverne påpekte at de kunne ta beslutninger over bordet med kunden, noe som ikke ville vært mulig i andre banken som for eksempel Sparebanken Vest og DNB, hvor du må høyere opp i systemet for å ta beslutninger. Bankindustrien er imidlertid preget av krav og regler fra myndighetene som ansatte må etterfølge i sin beslutningstaking, noe som begrenser beslutningsfriheten.

5.3.2.1.2 Økt motivasjon

Deci og Ryan (1987) er blant flere forskere som argumenterer for at det er en positiv sammenheng mellom autonomi og ansattes ytelse og tilfredshet på jobben. Større grad av autonomi knyttes ofte til økt indre motivasjon og mer kreativitet og fleksibilitet i arbeidet. Gjennom intervjuprosessen kommer det tydelig frem at den høye graden av autonomi og tillit i Handelsbanken er med på motivere de ansatte. De føler arbeidet de gjør er meningsfylt og interessant, og de får muligheten til å bruke sin kompetanse i arbeidet sitt. Det å ha ansvar for en beslutning fullt og helt overfor en kunde og at det du gjør får en direkte påvirkning på resultatet er en stor motivasjonsfaktor hos ansatte i Handelsbanken.

5.3.2.1.3 Økt kompetanse og intern kunnskapsdeling

Den høye graden av autonomi fører til at de ansatte er nødt til å ta ansvar og løse problemer på egen hånd, noe som igjen fører til økt kompetanse. Innad på de lokale kontorene er det en åpen informasjonsflyt, hvor både medarbeidere og ledere kommuniserer godt med hverandre. Det kommer frem gjennom analyse av intervjuene at dersom ansatte tilegner seg ny kunnskap deles det kontinuerlig med de andre på kontoret. Den desentraliserte styringen til Handelsbanken fører derfor til at det er svært høy kompetanse hos de ansatte på de lokale kontorene, og vanskelige problemstillinger kan løses lokalt og nært kunden. Ansatte får muligheten til å bruke sin kompetanse og kreativitet for å ta de beste beslutningene for kunden. Flere av våre respondenter mente at dette var en stor konkurransefordel for banken. Kompetente medarbeidere fører også til at banken slipper kostnader knyttet til overvåking. Ledere stoler på at ansatte gjør den jobben de skal, og at de er kompetente nok til å ta de riktige avgjørelsene.

5.3.2.1.4 Økt intern innovasjonsaktivitet

I en studie av Hertzberg og Moen (2010) betegnes autonomi som en av de viktigste virkemidlene for å stimulere intern innovasjonsaktivitet. Ansatte har behov for frihet og høy grad av autonomi for å innovere. Dette fikk vi bekreftet gjennom analyse av empirisk data, hvor vi ser at den desentraliserte styringsformen til Handelsbanken bidrar i stor grad til innovativ tenkning på lokalt hold. Som nevnt over gjør styringsformen til Handelsbanken at ansatte får muligheten til å bruke sin kompetanse og kreativitet til å løse vanskelige problemstillinger. Flere respondenter poengterte at de lokale kontorene har såpass stor handlingsfrihet at det bidrar til at hver enkelt ansatt kommer opp med nye måter å gjøre ting på. Det er opp til hvert enkelt kontor å være nytenkende og finne

nye løsninger på hvordan kontoret kan gjøre det best mulig og vinne nye kunder, og videre sørge for at det blir gjort til en praksis. Dette kan knyttes opp mot den nevnte kontorinnovasjonen.

5.3.2.1.5 Delkonklusjon

Desentralisert styring resulterer i en høy grad av autonomi hos ansatte på lavere nivåer. Å ha ansvar for viktige beslutninger viser seg å ha stor påvirkning på motivasjonen til de ansatte. Den økte autonomien fører også til at ansatte øker sin kompetanse ved at de får ansvar og må løse vanskelige problemstillinger på egen hånd. Styringssystemet til Handelsbanken fører til at det er en åpen dialog mellom alle på kontorene, noe som gjør at kunnskapsdelingen på de lokale kontorene er svært bra. Kunnskapsdelingen og muligheten ansatte har til å bruke sin kompetanse i arbeidet sitt fører til at den interne innovasjonsevnen på kontorene øker.

5.3.2.2 Ulemper med desentralisering

Gjennom intervjuene ble det tydelig for oss at desentralisert styring også kan ha sine svakheter. Spesielt var det 1) den svekkede kunnskapsdelingen på tvers av de ulike kontorene og 2) at det var vanskeligere å få gjennomslag for nye løsninger på sentralt hold som ble trukket frem som de største utfordringene knyttet til den radikale desentraliseringen i Handelsbanken. Videre ble det også trukket frem at det kunne bidra til at kontorene ble svært forskjellige og at det kunne oppstå dobbeltarbeid grunnet mangel på kommunikasjon mellom enhetene.

5.3.2.2.1 Redusert informasjon- og kunnskapsdeling utenfor kontor

I løpet av intervjuprosessen kom det frem at kunnskapsdelingen og informasjonsflyten innad på hvert kontor er svært god, men at kommunikasjonen mellom de ulike kontorene kunne vært bedre. Åpen informasjonsflyt vil være viktig i en organisasjon hvor de ansatte har høy grad av autonomi. Ansatte må ha tilgang til all viktig informasjon for å kunne ta de riktige beslutningene ovenfor sine kunder. Det kommer frem at den desentraliserte styringen som Handelsbanken opererer med kan føre til mindre kommunikasjon og informasjonsdeling på tvers av de ulike kontorene. Dette kan føre til at ansatte sitter på hver sin tue med lure ideer som ikke blir kommunisert til andre kontorer. I et av intervjuene kommer det også frem at den desentraliserte styringen kan føre til dobbeltarbeid. En av Handelsbankens avdelinger i Sverige hadde brukt masse penger og ressurser på å komme opp med nye app-løsninger knyttet til en presentasjon av «fremtidens bank». Da løsningene ble presentert viste det seg at avdelinger i Norge også hadde brukt tid og ressurser på å arbeide med

akkurat det samme. Mangel på kommunikasjon mellom avdelingene har derfor i dette tilfellet ført til dobbeltarbeid.

5.3.2.2.2 Vanskeligere med innovasjon på sentralt hold

Den desentraliserte styringen til Handelsbanken kan føre til at det blir tyngre å få gjennomslag for nye løsninger på sentralt hold (som f.eks. forretningsstrategi) fordi de ulike enhetene har opparbeidet seg sin egen fullverdi. Med dette menes det at gjennom innovasjon på kontor har de blitt forskjellige, og har derfor ulike ønsker og behov avhengig av hvilke nærmiljø kontorene befinner seg i. Å ta en overordnet beslutning som skal gjelde hele organisasjonen vil derfor bli møtt med ulike reaksjoner, og det er vanskelig å tilfredsstille alle. Samtidig har Handelsbanken en struktur og kultur om at alle skal få være med å bestemme hvordan de skal drive. Resultatet er følgelig at det tar mye lengre tid i en desentralisert organisasjon å få gjennomslag for ideer som skal gjelde for hele organisasjonen. Samtlige respondenter mente at det ville være lettere og ta mindre tid å få gjennom gode løsninger på sentralt hold i en sentralstyrt organisasjon. Årsaken er at en sentralstyrt organisasjon er mer strømlinjeformet, og en løsning som er bra for én avdeling vil også være bra for de andre avdelingene. De vil med andre ord bli møtt med mindre tvetydige reaksjoner fordi løsningene enten vil være til fordel eller ulempe for alle.

5.3.2.2.3 Autonomi på bekostning av kontroll

Noen forfattere argumenter for at økt autonomi kan komme på bekostning av kontroll. I løpet av intervjuprosessen kom det frem at Handelsbanken opererer med alle de 4 kontrollmekanismene som Simons (1995) presenterer. Kontrollmekanismene blir brukt for å kontrollere beslutningene til sine ansatte, samtidig som de skal tilrettelegge for innovativ tenkning. Blant annet setter bedriftskulturen og kredittfullmakter grenser på hva de ikke kan gjøre i beslutningstakingen. I tillegg er som nevnt bankindustrien preget av detaljerte krav fra myndighetene og kravene har de senere årene blitt mye strengere. Gjennom analyse av empiri finner vi derfor at økt grad av autonomi ikke ser ut til å gå utover kontrollen i Handelsbanken.

5.3.2.2.4 Ulik praksis

Et siste element som kan oppfattes som en ulempe er at vi i løpet av intervjuprosessen har funnet at den radikale desentraliseringen kan føre til at hvert kontor oppfattes som veldig forskjellig. Kontorene har muligheten til å bestemme selv hvordan de vil arbeide, og gjennom kontinuerlige fornyelser internt på kontorene har de utformet ulike praksiser på hvordan de gjør ting. Resultater

er at kunder gjerne oppfatter kontorene som svært ulike. Kontorene er med andre ord lite strømlinjeformet i et desentralisert styringssystem.

5.3.2.2.5 Delkonklusjon

Det viste seg at den desentraliserte styringen til Handelsbanken også bydde på utfordringer. Informasjons- og kunnskapsdelingen mellom de ulike kontorene ble utfordrende fordi hvert enkelt kontor er så desentralisert og har myndighet til å ta egne beslutninger. Liten grad av samarbeid mellom kontorene har derfor ført til dobbeltarbeid. Desentraliseringen førte også til utfordringer knyttet til nye ideers gjennomslagskraft på sentralt hold fordi hvert enkelt kontor er så ulike. Det er lettere for en sentralt styrt ledelse å slå igjennom med nye ideer. Den økte autonomien ser ikke ut til å gå på bekostning av kontrollen i Handelsbanken. Kontorene kan imidlertid oppfattes som veldig forskjellige. Hvert enkelt kontor har muligheten til å bestemme hvordan de vil arbeide og derfor kan de ha ulike praksiser på hvordan de utfører arbeidsoppgaver.

5.4 Diskusjon av sentrale funn

Bjørnenak (2003) har presentert 4 ulike grunner til hvorfor budsjettet ikke lenger er tilstrekkelig i dagens dynamiske omgivelser:

1. Tids – og ressurskrevende
2. Lite fleksibelt og tar ikke hensyn til endringer
3. Lite knyttet til strategi
4. Ressursallokering og «gaming»

Funnene våre viser at årsaken til at Handelsbanken kastet budsjettene i 1970 i stor grad samsvarer med disse momentene. Spesielt trekkes det frem at årsaken bunnet i at budsjettering var for tidkrevende, ga lite verdi og at dens fokus på historiske tall gjorde budsjettet mindre relevant for virkelige omgivelser. Samtidig var det troen på kompetansen og den indre motivasjon hos enkeltmennesket som lå i bunn. Beyond Budgeting Round Table definerte organiseringsprinsippet slik: «Organiser et nettverk av ansvarlige team, ikke sentraliserte funksjoner. Team må gis frihet til å styre sine ressurser og være ansvarlig for egne resultater.» Handelsbanken erstattet den sentrale organisasjonen med mange små desentraliserte enheter slik at beslutningsmyndigheten ble delegert

nedover i organisasjonen og enhetene ble ansvarlig for egne resultater. Mintzberg (1983) kaller en slik organisasjon «den innovative organisasjonen».

Gjennom arbeidet med oppgaven ble det tydelig at innovasjonsarbeidet i Handelsbanken i stor grad handlet om evnen til å kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene. Det kommer frem at styring etter Beyond Budgeting prinsipper har en positiv innvirkning på den interne innovasjonsaktiviteten på kontorene, men at det har en negativ innvirkning på innovasjonsaktiviteten *utenfor* kontorene (ekstern innovasjonsaktivitet). Dette delkapittelet vil derfor innehold en diskusjon av de mest sentrale funnene knyttet til dette og eksisterende teori.

5.4.1 Paradigmeinnovasjon

Kaarbøe og Bourmistrov (2013) hevdet at en bevegelse fra tradisjonelle budsjetter til en anvendelse av Beyond Budgeting prinsipper representerer en endring i hele organisasjonens tankesett. Primært handler det om å bevege seg ut fra komfortsonen og inn i en strekksone som sikter til å utfordre, myndiggjøre og motivere langs hele linjen i organisasjonen. En slik endring støttes av Sørli (2016) som hevder at dynamiske omgivelser har resultert i større grad av kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsarbeidere, men at ledelsen ikke har endret seg tilsvarende. En slik endring i tankesett kan også knyttes opp mot det Tidd og Bessant (2013) kaller en paradigmeinnovasjon, hvor det skjer mentale endringer som gir en ny grunnleggende struktur eller forretningsmodell. Kaarbøe og bourmistrov (2013) påpeker videre at en slik endring kan by på mange utfordringer og er derfor avhengig av en effektiv endringsledelse for å forhindre at ansatte strekker seg for langt (inn i panikksonen). For å kunne bevege seg til en strekksone må ledelse være basert på tillit, transparens og intern motivasjon, noe som skal lede til mer verdibasert adferd, myndiggjøring og øke autonomien hos avdelinger og ansatte. Vår analyse viser at Handelsbanken i stor grad preges av gjensidig tillit. Det kommer frem at den desentraliserte styringsmodellen avhenger av at ledelsen stoler på beslutningene som blir tatt under dem, og et resultat av dette er høy grad av ansvarliggjøring, autonomi og intern motivasjon hos den enkelte medarbeider. Analysen viser også at de har klart å skape en svært sterk bedriftskultur som på mange måter skal bære modellen ved å tilby tilfredsstillende mekanismer for kontroll og styring av adferd. Funnene viser derfor at Handelsbanken har, gjennom desentralisering og andre Beyond Budgeting prinsipper, suksessfullt beveget seg til en strekksone. Vi kan på bakgrunn av dette også konkludere med at Handelsbanken,

med Jan Wallander i spissen, gikk gjennom en paradigmeinnovasjon når de kastet budsjettet på 70-tallet.

5.4.2 Handelsbankens innovasjonsaktivitet

I strekksonen (Beyond Budgeting) som Kaarbøe og Bourmistrov (2013) nevner skal innovasjon dyrkes ved at informasjon brukes for lære og forbedre beslutningstakingen, samt at planlegging, prognoser og ressursallokering skal bli mer dynamisk. Det legges til rette for innovasjon ved hjelp av at økt grad av autonomi og tillit skal gjennomsyre hele organisasjonen og skape et miljø for innovativ tenkning. Hope og Fraser (1997) argumenterer for at budsjettet er for internt orientert, hindrer kreativitet og innovasjon, samt at de ikke er i stand til å ha den dynamikken som er nødvendig i dag. Adler og Borys (1996) støtter delvis dette, men finner også at byråkratisk styring gir veiledning og klargjør ansvarsområder og kan tilrettelegge for innovasjon dersom de fanger opp tidligere erfaringer og bidrar til å koordinere prosjekter i større målestokk. Vi finner at Handelsbankens maksimale desentralisering gir en todelt effekt på innovasjon; økt intern innovasjonsaktivitet, men redusert eksternt innovasjonsaktivitet.

5.4.2.1 Økt intern innovasjonsaktivitet

Thompson (1965) hevder at autonomi er en viktig kilde til innovasjon fordi en person har behov for frihet for å kunne innovere. Som nevnt tidligere må ledelse være basert på tillit, transparens og intern motivasjon for å øke autonomien hos ansatte. I Handelsbanken finner vi at autonomi i stor grad er et direkte resultat av den desentraliserte organiseringen, hvor hver enkelt enhet er ansvarlige for egne resultater og har frihet til å styre hvordan de skal arbeide mot egne mål. Vi finner at det eksisterer høy grad av autonomi langs hele organisasjonen. Desentraliseringen skaper en gjensidig avhengighet og ledelsen stoler på beslutninger som blir tatt under dem. Enhetene blir derfor gitt stor grad av handlingsfrihet til å ta egne beslutninger og det er blitt skapt en sterk bedriftskultur som skal sørge for at beslutningene er i tråd med overordnede mål og verdier. Hertzberg og Moen (2010) hevder at autonomi en av de viktigste virkemidlene for å stimulere til intern innovasjonsaktivitet, samtidig legger de stor vekt på at ansatte må ha frihet til å bruke sin ordinære arbeidstid til å utvikle ideer. Vår analyse viser at desentraliseringen gir en mye større handlingsfrihet i Handelsbanken, og beslutningstakerne blir mer ansvarlig for egne avgjørelser og mindre påvirket av regelbasert detaljstyring. Det kommer frem at dette gjør rådgiverne mer

kompetente ved at de tilegner seg stor grad av kunnskap med å ta avgjørelser og løse problemer på egenhånd. Et resultat av dette er de har en større mulighet og evne til å være kreative i beslutningstakingen sin, og det viser seg at de ofte finner løsninger som gjerne andre banker ikke finner (innen rådgivning). Samtidig har Handelsbanken et veldig stort fokus på kundetilfredshet, dette gjør at de ønsker å frigjøre rådgiverne sin tid til nettopp å komme med slike løsninger for å gjøre kundene fornøyde. Analysen viser også at Handelsbanken har et konkurransefortrinn knyttet til det Tidd og Bessant (2013) kalte prosessinnovasjoner. Prosessinnovasjoner blir blant annet definert som «innovasjoner som effektiviserer eksisterende arbeidsprosesser». Dette springer ut av at medarbeiderne har en større vilje og evne, samt mulighet til å komme med nye løsninger som effektiviserer arbeidsprosessene internt på kontoret. Det er samtidig et resultat av det Bailyn (1985) refererte til som operasjonell og strategisk autonomi. Vi finner nemlig at begge typer autonomi eksisterer i Handelsbanken. Strategisk autonomi springer ut fra at hver enkelt medarbeider kan ta initiativ og gi tilbakemelding når de ser et problem knyttet til noe som kunne blitt gjort annerledes/bedre. Videre har de mulighet til å foreslå hvilke tiltak som kan iverksettes for at problemet løses (operasjonell autonomi). Spesielt på kontor finner vi at slike løsninger raskt blir implementert. Funnene bekrefter derfor argumentet til både Thompson (1965) og Hertzberg og Moen (2010) fordi vi opplever at kontorene hele tiden fornyer seg ved at rådgiverne kommer med nye løsninger, både i forhold til rådgivning og interne arbeidsprosesser, samt at de har frihet til å utvikle slike løsninger i ordinær arbeidstid.

Gjennom bevegelsen fra en industriøkonomi til en kunnskapsøkonomi mener mange at vi også har fått en bevegelse fra ytre motivasjon til en større betydning av indre motivasjon. Behovet for kunnskapsarbeidere har økt, og Sørli (2016) hevder at kunnskapsarbeidere i stor grad drives av den indre motivasjonen. Videre sier hun at de presterer best med en lederstil som hensyntar de forholdene som skaper en slik indre motivasjon, noe som innebærer en lederstil som preges av autonomi, tilhørighet, fellesskap og muligheter fremfor regler og rutiner. Kårstad og Røer (2014) poengterer også at i kunnskapsorganisasjoner, hvor innovasjon og kreativitet verdsettes, er det den indre motivasjonen som er avgjørende, mens ytre incentiver/motivasjon gjerne blir overflødig. Vi finner i vår analyse at Handelsbanken blant annet ikke opererer med individuelle bonusordninger, men at de snarere kan opparbeide seg andeler i banken. En slik ordning motiverer medarbeiderne til å tenke over hva de kan gjøre for banken på *lang* sikt. Motivasjonen vi finner bunn imidlertid

i større grad av den indre motivasjon, noe som vi finner kommer fra en lederstil som minner mye om hva Sørli (2016) nevner, nemlig ansvar, handlingsfrihet, tillit og åpenhet. Samtidig ble samtlige motivert av at arbeidet deres ble lagt merke til og at de derfor fikk kontinuerlige tilbakemeldinger fra nærmeste leder fordi kontorene er så små. Dette er en indre motivasjon som Ariely, Kamenica og Prelec (2009) hevder er et resultat av at arbeidet blir gitt en større mening. Som tidligere nevnt har medarbeidere i Handelsbanken kompetanse og vilje til å finne nye løsninger for å fornye/utvikle seg selv og kontoret. Dette er en ekstra innsats som ikke nødvendigvis ligger i jobbeskrivelsen, men som gjerne ligger i kulturen. Noe som også støtter oppom Askeland og Strøm (2014) sitt argument om at for kunnskapsarbeidere kan man knytte motivasjon opp mot en handling som gjøres som en ekstraordinær handling. Våre funn er derfor i tråd med både Kårstad og Rør (2014), Sørli (2016), Ariely mfl. (2009) og Askeland og Strøm (2014).

Den interne motivasjonen er en nøkkelfaktor for å lykkes med det Kallevig (2012) kaller for medarbeiderdrevet innovasjon (MDI): «Medarbeiderdrevet innovasjon baserer seg på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring.» Det påpekes også av Amabile (1988) at innovasjon er et resultat av kreative ideer, men at de kreative ideene må implementeres for at innovasjon skal finne sted. Analysen viser at medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring i stor grad blir anvendt internt på kontorene i form av at de utvikler nye og effektive løsninger som raskt blir tatt opp som praksis for alle på kontoret. Slike kontinuerlige fornyelser knyttet til kunderådgivning og interne arbeidsprosesser kan kontorene implementere uten at de trenger å gå via hovedkontoret. Vi finner derfor at MDI i stor grad eksisterer internt på kontorene, og funnene samsvarer derfor med både Kallevig (2012) og Amabile (1988).

5.4.2.2 Redusert ekstern innovasjonsaktivitet

Mintzberg (1983) poengterte at en desentralisert organisering tilrettelegger for innovasjon og kreativitet ved at ansatte tar initiativ og følger opp ideer, noe som videre fører til høy grad av innovasjonsevne. Samtidig fører desentraliseringen til økt autonomi, noe Thompson (1965) som nevnt hevder er en viktig kilde til innovasjon fordi en person har behov for frihet for å kunne innovere. Det som viser seg i vår analyse er imidlertid at en desentralisert styring byr på en del utfordringer når det kommer til innovasjonsaktivitet *utenfor* kontorene (ekstern innovasjonsaktivitet). Ekvall (1996) nevner at frihet i arbeidshverdagen vil øke muligheten til å skape relasjoner på tvers i organisasjonen, noe som igjen vil føre til verdifull overføring av

informasjon og kunnskap mellom ansatte. Funnene strider imidlertid imot Ekvall (1996) sitt argument fordi det kommer frem at desentraliseringen fører til at hvert kontor sitter på sin egen lille tue og har liten kontakt med andre kontorer. Kunnskapsdelingen på tvers av kontorene er med andre ord begrenset som følge av desentraliseringen. Resultatet blir at kontorene sitter med egne lure løsninger, uten et naturlig fora hvor de kan dele slik kunnskap. Ergo bekrefter dette Jacobsen og Thorsvik (2013) sitt argument om at desentralisering kan føre til ulik praksis på kontorene ved at alle tilpasser seg sitt lokale miljø. Jacobsen og Thorsvik (2006) nevner også at det finnes tre ulike kommunikasjonsproblemer som kan oppstå: 1) Problemer i selve kommunikasjonsprosessen, 2) tilbakeholding av informasjon eller 3) for mye informasjon. Vi finner at kommunikasjonsproblemet på tvers av kontorene i Handelsbanken bunnar i 1) problemer i selve kommunikasjonsprosessen. Ansatte i organisasjonen ønsker å dele informasjon, men det oppstår problemer i selve kommunikasjonsprosessen ved at det ikke eksisterer et naturlig fora å dele den i.

En konsekvens av dette er at hvert kontor har fått sin egen fullverdi: Det vil si at gjennom kontorinnovasjon har de blitt forskjellige, og har gjerne forskjellige behov og ønsker. Dersom hovedkontoret kommer med en ny løsning som skal gjelde for alle kontorene, så kan de få ulike reaksjoner fordi kontorene har opparbeidet seg forskjellige arbeidsprosesser, tankegang og normer som er tilpasset sitt lokale miljø. En slik overordnet beslutning kan derfor være til fordel for noen kontorer, men gjerne en ulempe for noen andre. Det kommer også frem at det gjerne tar lengre tid å implementere løsninger som skal gjelde for alle, fordi kulturen og strukturen innebærer at alle skal få være med å bestemme hvordan banken skal drives. Det er med andre ord mange meninger og behov som skal tas hensyn til ved en slik overordnet beslutning. Samtlige av respondentene nevner at en sentralstyrt organisasjon er mer strømlinjeformet (drives mer likt), og at det dermed kan være lettere og raskere ta en overordnet beslutning som skal være til fordel (eller ulempe) for alle avdelingene i organisasjonen. Funnene strider derfor imot det både Mintzberg (1983), Ekvall (1996) og Thompson (1965) nevner når det gjelder ekstern innovasjonsaktivitet og kunnskapsdeling på tvers av kontorene.

Det er imidlertid ikke mangel på kreative ideer. Ulike prosjekter står nemlig i kø hos innovasjonsavdelingen, men det er ikke kapasitet/ressurser nok til å implementere alle sammen, samt at Handelsbanken har en veldig passiv innovasjonsstrategi. Som Amabile (1988) skriver så

finner ikke innovasjon sted før de kreative ideene faktisk implementeres. Tidd og Bessant (2013) sin forenklaede modell for innovasjonsprosessen samsvarer med dette ved at innovasjonsprosessen består av at ideer utvikles, selekteres, implementeres og deretter gevinstrealiseres. Vi finner at Handelsbanken har en egen evne til å arbeide kreativt og til å komme med forslag til endring, altså er de svært konkurransedyktige i den første delen av innovasjonsprosessen. Innovasjonsprosessen fullføres imidlertid ikke om ideene ikke fører til implementering. Det kommer frem at det er ulike meninger knyttet til om ansatte føler tilbakemeldinger og innspill blir hørt fra hovedkontoret. Noen føler de ikke blir hørt, mens andre føler forslagene deres blir diskutert og vurdert på hovedkontoret i forhold til om det er nødvendige tilpasninger som banken bør ta. Som tidligere nevnt er Handelsbanken aktiv ventende, og vil derfor være sikre på at nye løsninger slår gjennom på markedet før de eventuelt implementerer noe nytt. Det Tidd og Bessant (2013) refererer til som produkt – og tjeneste innovasjon, spesielt knyttet til digitaliseringen av tjenester, er derfor begrenset til det Handelsbanken finner høyst nødvendig å implementere for å henge med i markedet. Ofte resulterer det derfor i at forslag til sentralisert endring ikke blir tatt til følge, og konsekvensen kan være at medarbeidere mister motivasjonen til å komme opp med nye ideer til hovedkontoret. En slik utvikling kan ha store konsekvenser for bankens innovasjonsevne, fordi vi finner at utgangspunktet for innovasjon nemlig er slike innspill og tilbakemeldinger. Samtidig finner vi at selv om noen føler på den reduserte motivasjonen, så finnes det alltid noen ivrige ildsjeler på kontorene som tar ansvar og engasjerer seg i å gi tilbakemeldinger opp til hovedkontoret. I tillegg forteller innovasjonssjefen at de endringene som faktisk blir gjort som oftest er basert på tilbakemeldingene de får fra kontorene. Vi finner derfor at MDI eksisterer på sentralt hold også, men er likevel mye mer begrenset enn på lokalt nivå.

I denne sammenheng finner vi det viktig å påpeke at Handelsbanken operer med en passiv innovasjonsstrategi som heller ikke sikter til å ha særlig ekstern innovasjon (mot markedet) annet enn de tilpasningene de finner nødvendig. En organisasjon som skal drive med stor grad av ekstern innovasjon bør følgelig ha en strategi som samsvarer med dette. Det er ikke tilstrekkelig å bare ha en intern organisering som skal fostre ideer, det må også finnes en arena hvor ideene kan realiseres i markedet. Hernes og Røste (2015) støtter dette ved å si at det ikke er tilstrekkelig å bare se på bedriftenes interne organisering fordi studier viser at innovasjon må reise gjennom flere kontekster før den når markedet. Eksempler på slike kontekster er blant annet organisasjon, teknologi,

finansiering, regelverk og marked, og disse kontekstene ligger delvis utenfor bedriften. Handelsbanken har derimot en passiv innovasjonsstrategi hvor de aldri skal være først ute med for eksempel digitaliserte og teknologiske løsninger (produkt – og tjenesteinnovasjon). Fast follower strategien er med andre ord basert på at de hele tiden skal tilpasse seg markedet og *kun* implementere eksisterende løsninger som har en dokumentert positiv effekt i markedet. Analysen viser at en slik strategi passer godt med en desentralisert modell fordi den fører til en mer fleksibel og selvstyrt organisering. Dette blir støttet i teorien av blant annet Hope og Fraser (2003) som nevner at desentralisering bidrar til at en organisasjon får en større evne til å endre seg i takt med markedet. Det er vanskelig å se for seg at en budsjettstyrt organisasjon kan lykkes med en slik innovasjonsstrategi, nettopp fordi budsjettet begrenser fleksibiliteten. Samlet sett ser vi at Handelsbankens tilnærming til innovasjon samsvarer med bankens overordnede mål og verdier; kostnadsbevissthet, lav risikotoleranse og kundetilfredshet. Dette er i tråd med Tidd og Bessant (2013) som hevder at en av de viktigste faktorene ved valg av innovasjonstilnærming var at det måtte samsvare med organisasjonens mål og verdier. På bakgrunn av dette kan vi derfor si at de driver med det Shumpeter (1942) definerte som inkrementell innovasjon, hvor de velger å fortsette med høy grad av personlig rådgivning, men gjør ulike justeringer for å tilpasse seg markedet. For dagens omgivelser finner vi at inkrementell innovasjon er tilstrekkelig for at Handelsbanken skal være konkurransedyktige, men det er vanskelig å si om dette vil være tilfellet i fremtiden. Shumpeter (1942) definerte at en radikal innovasjon er et resultat av at gamle arbeidsmåter blir overflødige. Det finnes en risiko knyttet til om den teknologiske utviklingen fører til at automatiserte løsninger mer eller mindre kan tilby det samme som personlige rådgivere kan, og følgelig at personlig rådgivning blir overflødig. Dersom dette blir tilfellet i fremtiden må Handelsbanken kanskje se seg nødt til å utføre radikale (fremfor inkrementelle) innovasjoner fordi det blir for dyrt å drive banken slik de gjør i dag.

5.4.3 Autonomi, men *ikke* på bekostning av kontroll

Mye av kritikken mot budsjettet er rettet mot at det er lite fleksibelt og ikke tar hensyn til endringer som skjer i løpet av budsjettåret. Hope og Fraser (2003) argumenterer for at budsjettet hindrer rask respons til endringer i markedet og vil derfor gi lite styringsinformasjon og miste mye av sin styringsverdi. Bogsnes (2009) støtter dette og sier videre at for å henge med i utviklingen må ledere gi slipp på detaljene og gi større handlingsrom til sine ansatte slik at de kan ta beslutninger med en

gang noe uventet skjer. Beyond Budgeting Round Table (BBRT) definerer det overordnende prinsippet for autonomi under et Beyond Budgeting rammeverk som: «Stole på dine ansatte og gi dem frihet og kapasitet til å handle, ikke detaljstyre dem.» I vår analyse viser det seg at en av hovedårsakene til at Handelsbanken opererer med Beyond Budgeting er nettopp det at de vil være bedre rustet til å tilpasse seg de endringene som skjer i markedet. Det tilrettelegger for at beslutningsmyndigheten desentraliseres, kontorene ansvarliggjøres, og følgelig økt autonomi. De kan derfor ta hurtigere beslutninger i tråd med det som skjer i sitt lokale marked. Funnene støtter derfor oppunder det som er nevnt av både Hope og Fraser (2003) og Bogsnes (2009). Som tidligere nevnt implementerte også Handelsbanken Beyond Budgeting fordi de har, i sin videste forstand, tro på enkeltmennesket. Tro på enkeltmenneske støtter oppom Simons (1995) sitt argument om at effektive ledere myndiggjør sine organisasjoner fordi de tror på menneskers medfødte potensialet for å innovere. Feldman (1989) derimot argumenterer for at økt autonomi kan komme på bekostning av kontroll ved at det kan føre til kostnadsoverstigelse og frister som ikke blir overholdt, samtidig som at det er ødeleggende for måloppnåelsen dersom det ikke eksisterer noen tilfredsstillende kontrollmekanismer. I vår analyse kommer det imidlertid frem at Handelsbankens høye grad av autonomi *ikke* kommer på bekostning av kontroll. Vi finner at hovedårsaken ligger i at Handelsbanken opererer med alle de fire spakene for kontroll som Simons (1995) hevder skal fostre innovasjon og kreativitet, samtidig som det skal gi tilfredsstillende kontrollmekanismer: Diagnostisk kontroll, trossystem, grensesystem og interaktivt kontrollsystem.

Diagnostisk kontrollsystem defineres av Simons (1995) som et system som overvåker mål og utfall gjennom budsjetter, forretningsplaner og finansielle analyser. Vi finner at Handelsbanken opererer med virksomhetsplaner, både lokalt og sentralt, som utarbeides en gang i året, og inkluderer mål og hvordan målene skal nås. Utfallet analyseres via intern og ekstern benchmarking på ulike nøkkeltall som er bestemt på forhånd. Videre definerer Simons (1995) et trossystem som en bedriftskultur som skal bidra til at ansatte handler i tråd med organisasjonens kjerneverdier. Det kommer tydelig frem i analysen at bedriftskulturen i Handelsbanken er noe alle medarbeidere har i ryggmargen, og at denne kulturen på daglig basis styrer atferd og beslutninger som tas. Videre finner vi at bedriftskulturen også setter grenser for hva som *ikke* kan gjøres, noe som bringer oss videre til Simons (1995) sin tredje spake: Grensesystemet. Sammen med bedriftskulturen setter også Handelsbankens interne policier innen kreditt, samt lovgitte krav fra myndighetene grenser

for hva som ikke kan gjøres. Den siste spaken som blir nevnt av Simons (1995) er et interaktivt kontrollsystem, noe han defineres som et system som brukes til å hente inn ny informasjon som skal bidra til å avdekke strategiske usikkerheter, samt utforme antagelser og fremtidige handlingsplaner. I Handelsbankens tilfelle finner vi at det interaktive kontrollsystemet består hovedsakelig av forumer hvor kontorene kan komme med tilbakemelding/innspill til hovedkontoret om hva som skjer i deres lokale marked. Videre skal denne informasjonen brukes for å tilpasse seg markedet, dekke behov som ikke blir dekket og tas med i diskusjonen når de årlige virksomhetsplanene skal utformes.

Gjennom intervjuprosessen ble det tydelig at den viktigste kontrollen Handelsbanken opererte med for at autonomi ikke skulle komme på bekostning av kontroll var bedriftskulturen. Dette er i tråd med Malmi og Brown (2008) som påpeker at det er den kulturelle kontrollen som skaper rammen for alle de andre kontrollsystemene. Johansen og Madsen (2013) støtter også dette ved å si at det er verdier og bedriftskulturen som er det viktigste elementet for å styre og lede ansatte.

5.4.4 Et siste poeng – Forkasting/akseptering av innovasjoner

Abrahamson (1991) nevner blant annet at en innovasjon forkastes eller aksepteres på bakgrunn av 1) hva som gir best måloppnåelse og 2) om den er bedre/dårligere egnet enn eksisterende løsning til å lukke et eventuelt prestasjonsgap.

På kontor er det en kultur for å utvikle rådgivningen og effektivisere arbeidsprosesser kontinuerlig. Slike endringer implementeres først og fremst for å prestere bedre på den interne benchmarkingen, samt for å nå de målene som de har utformet i virksomhetsplanen. Vi argumenterte tidligere for at innovasjon lettere ble akseptert i en Beyond Budgeting modell innenfor perspektiv 1) hva som gir best måloppnåelse. Funnene samsvarer med tidligere antagelser fordi desentraliseringen gjør at hvert kontor er ansvarlig for egne resultater, og de kan gjennomføre endringer på kontor raskere enn kontorer i en mer sentralisert organisering som gjerne må få klargjørelse fra ledelsen først. Endringer skjer derfor hyppig på kontor med en intensjon om å forbedre måloppnåelsen. Funnene er derfor i tråd med Gjønnnes og Tangenes (2011) som nevner at benchmarking er en produktivitets- og effektivitetsfremmende måte å sammenligne egne operasjonelle prestasjoner med andre og la seg inspirere av dette til forbedringer i egen virksomhet. Det som imidlertid strider imot våre

tidligere antagelser i dette perspektivet er at på grunn av både den interne og eksterne benchmarkingen så er de ikke like fleksibel på kostnadssiden som vi først trodde. Handelsbankens hovedparameter på benchmarkingen er relasjonen mellom kostnader og inntekter, og det viser seg derfor at kostnader setter en begrensning for hvilke innovasjoner som kan implementeres på kontorene. Inntekt-kostnads relasjonen måles også opp mot andre banker, noe som sammen med Handelsbankens passive innovasjonsstrategi fører til at innovasjon avvises på bakgrunn av høye kortsiktige kostnader også på sentralt hold. I likhet med budsjettet kan derfor benchmarking modellen føre til at innovasjoner blir avvist fordi man ønsker å prestere godt på benchmarkingen på kort sikt, og ikke tar på seg de nødvendige kostandene som er nødvendig for å endre ting på lang sikt.

Det andre perspektivet handler om at innovasjoner forkastes dersom de er mindre egnet enn eksisterende løsning til å lukke et prestasjonsgap. Busch, Vanebo og Johnsen (2002) mener at avviket mellom budsjett og regnskap er kjernen til all budsjettering (altså prestasjonsgapet). En typisk feil med utformingen av budsjettet er at toppledelsen er for overoptimistiske. Det vil med andre ord si at dersom det eksisterer et prestasjonsgap fra året før, så skal dette fikses gjennom strengere kostnadsbegrensninger og høyere inntekter året etter (Altinn.no, u.å), noe som også støttes i vår empiri. I bankindustrien eksisterer det stor grad av digitalisering, og de bankene som jobber mot mer digitalisering har store kostnadskutt knyttet til nedbemanning. Samtlige av bankene som driver med en slik nedbemanning er budsjettstyrt, og i likhet med vår argumentasjon tidligere kan slike kostnadskutt/begrensninger brukes for å lukke prestasjonsgap/forbedre måloppnåelsen. I Handelsbanken derimot finner vi at de ikke driver med nedbemanning fordi de blant annet mener at kunderelasjonene bidrar til kundetilfredshet, og kundetilfredshet vil skape store verdier i fremtiden. Dette samsvarer med Kaarbøe og Stensaker (2014) som hevder at Beyond Budgeting prinsipper tilrettelegger for en prosess hvor man finner det mer fordelaktig å skape verdier, fremfor å kutte kostnader. Handelsbanken må imidlertid være svært kostnadsbevisste for å kunne konkurrere med de kostnadskuttene som andre banker har knyttet til nedbemanning, så i motsetning til tidligere antagelser begrenses innovasjon også her av at innovasjon bærer høye kortsiktige kostnader.

6. Konklusjon og avslutning

I denne utredningen har vi studert en Beyond Budgeting tilnærming med den hensikt å se hvordan et slikt styringssystem påvirker innovasjonsevnen til en organisasjon. Formålet har vært å undersøke om den radikale desentraliserte styringen i Handelsbanken fremmer eller svekker innovasjonsevnen til banken. Vi har benyttet oss av en semi-strukturert analysemodell med induktiv tilnærming. Utvalget vårt har vært høyere ledere, mellomledere og medarbeider i Handelsbanken.

Besvarelsen av de tre forskningsspørsmålene i forrige kapittel gir oss innsikt og forståelse til å kunne besvare den overordnede problemstillingen:

«Hvordan påvirker en Beyond Budgeting styring innovasjonsevnen til Handelsbanken?»

6.1 Besvarelse av problemstilling

Gjennom analyse av det første forskningsspørsmålet kunne vi konkludere med at Handelsbanken opererer med en ren Beyond Budgeting tilnærming. Den desentraliserte styringen til banken karakteriseres med høy grad av autonomi og tillit blant ledere og ansatte i Handelsbanken. Ansvar blir delegert til ansatte på lavere nivåer i organisasjonen fordi banken mener at det er de som sitter nærmest kunden som kjenner kundens behov best og derfor kan ta de beste beslutningene overfor kunden. I tillegg kan vi konkludere med at den sterke bedriftskulturen spiller en viktig rolle i hverdagen til de ansatte i Handelsbanken. Bedriftskulturen blir som en styringsmekanisme for de ansatte, og det er spesielt fire aspekter som er viktig å tenke på i beslutningstakingen; være kostnadsbevisst, ha stort fokus på kundetilfredshet, skape langsiktige relasjoner og ta lite risiko. Den sterke bedriftskulturen ligger i ryggmargen til hver enkelt ansatt, og beslutninger blir tatt basert på verdiene til banken.

Det andre forskningsspørsmålet gav oss svar på hvordan Handelsbanken tilrettelegger for innovasjon. Vi fant at innovasjonen i Handelsbanken primært handlet om å tilpasse seg dynamiske omgivelser gjennom å utføre inkrementelle innovasjoner. De skal være det de kaller for fast follower, noe som innebærer en strategi hvor de ikke ønsker å være først ute, men ønsker heller å observere hvilke nye løsninger som faktisk sitter seg i markedet, og følgelig ha endringsvilje til å

kunne implementere løsningene raskt. Det var to forhold som utpekte seg som viktige i innovasjonsarbeidet til banken. Det første som utpekte seg var innspill og tilbakemeldinger. Innspill og tilbakemeldinger fra kontorene verdsettes høyt, fordi det er de som sitter nærmest kunden og dermed har den beste informasjonen om hva kundene ønsker og hvilke behov som eventuelt ikke blir dekket. Utfordringen med en slik tilnærming viser seg å være at det ikke blir gjort så mye med innspillene på sentralt hold, og dette kan ha en negativ innvirkning på motivasjonen til å komme med innspill og tilbakemeldinger. Imidlertid tilrettelegger banken for prosjektarbeid som de ansatte kan delta på. Slike prosjektarbeid handler ofte om hvordan banken skal møte konkurranse og kunders behov og er derfor en viktig del av innovasjonsarbeidet i Handelsbanken. Det andre forholdet som utpeker seg som viktig i tilretteleggingen av innovasjon i banken er det vi kaller kontorinnovasjon. Desentraliseringen i Handelsbanken har resultert i at kunnskapsnivået på kontorene og hos hver enkelt rådgiver er svært høy. Rådgiverne får muligheten til å løse vanskelige problemstillinger på egen hånd og det er derfor stor grad av innovativ tenking på kontorene. Tilretteleggingen for innovasjon handler derfor i stor grad om å oppfordre og motivere ansatte til å ta ansvar, komme med innspill og gjøre de endringene som trengs på kontor umiddelbart.

Gjennom det tredje forskningsspørsmålet fant vi fordeler og ulemper ved den desentraliserte styringen og innovasjonsstrategien til Handelsbanken. Dette danner et grunnlag for å vurdere hvordan innovasjonsevnen blir påvirket av den desentraliserte styringen til Handelsbanken. Vi fant at den desentraliserte styringen bidrar til å øke autonomien i organisasjonen, og at dette har en stor påvirkning på de ansattes motivasjon. Det viser seg også at den høye graden av autonomi *ikke* kommer på bekostning av kontroll fordi det finnes kontrollsystemer som skal forhindre dette. Ved å ansvarliggjøre de ansatte for viktige beslutninger øker både motivasjonen og kompetansen til medarbeiderne. Økt motivasjon og kompetanse er en stor fordel knyttet til den interne innovasjonsevnen til banken, og bidrar i stor grad til innovativ tenking på lokalt hold. Innovasjonsaktiviteten på de lokale kontorene viser seg å være svært god, da de ansatte hele tiden har muligheten til å bruke sin kompetanse og kreativitet i arbeidet sitt. Vi kan derfor konkludere med at den desentraliserte styringen til Handelsbanken fremmer den interne innovasjonsevnen. I tillegg fant vi at det er en åpen informasjonsflyt innad på kontorene, noe som også gjør at innovasjonsaktiviteten øker. Videre fant vi imidlertid at Handelsbanken har en helt annen

innovasjonsstrategi enn samtlige andre banker. Som nevnt skal de være en såkalt fast follower. Det viste seg at fordelene med en slik strategi er økt kundetilfredshet, kostnadseffektivitet og redusert kredittap, noe som samsvarer med Handelsbankens overordnede verdier. Den stabile og høye kundetilfredsheten kommer av at Handelsbanken fortsatt prioriterer kundemøter høyt, mens andre banker driver en sterk digitalisering, hvor selvbetjente løsninger er i fokus. Handelsbanken har også et stort fokus på å være kostnadsbevisste, og en fast follower strategi er en rimeligere måte å utvikle seg på. Handelsbanken ønsker heller ikke å ta risiko knyttet til store IT-innovasjoner, noe som samsvarer med at Handelsbanken er svært risikoavers i alt de driver med. Dette har resultert i at de er blant bankene med minst kredittap. Gjennom analyse av forskningsspørsmål tre kommer det også frem en del ulemper knyttet til den desentraliserte styringen og fast follower strategien til Handelsbanken. For det første viste det seg at informasjons - og kunnskapsdeling mellom de ulike kontorene var begrenset fordi hvert enkelt kontor har en fullverdi og myndighet til å ta egne beslutninger. Den dårlige kommunikasjonen mellom kontorene har tidligere ført til at det har oppstått dobbeltarbeid. Den desentraliserte styringen byr også på en del utfordringer når det kommer til innovasjonsaktivitet på sentralt hold. Hovedsakelig er dette fordi ulike kontorinnovasjoner har resultert i at kontorene kan oppfattes som svært forskjellige, og de har følgelig ulike ønsker og behov. Samtidig har de en kultur som innebærer at alle skal få lov til å være med å bestemme hvordan banken skal drives. Da er det naturlig at nye ideer på sentralt hold vil ta lengre tid sammenlignet med organisasjoner som er sentralstyrt som kan ta en rask overordnet beslutning. Fast follower strategien kan også by på utfordringer knyttet til at banken kan bli oppfattet som gammeldags, de digitaliserte løsningene blir så funksjonelle at de tilbyr det samme som en kunderådgiver kan og til slutt at de blir en slow follower (utviklingen går fortere enn det Handelsbanken klarer å fange opp).

Avslutningsvis kan vi derfor konkludere med at en Beyond Budgeting styring påvirker i stor grad innovasjonsevnen i Handelsbanken. I samsvar med nyere forskning stimulerer den desentraliserte styringen til intern innovasjonsaktivitet i form av at medarbeidere får ansvar og frihet til å arbeide slik de ønsker, de er motiverte og de tilegner seg i større grad kunnskap. Samlet sett er dette et resultat av et tillitsbasert system hvor medarbeidere føler seg trygge på at ledere stoler på deres evner og beslutninger. Resultatet er at regelmessige innovasjoner på kontor skjer hyppig (prosessinnovasjoner) og er i tråd med det som skjer i hvert enkelt kontor sitt nærmiljø. Vi finner

imidlertid også at en slik desentralisert styring gjør det vanskeligere å innovere *utenfor* kontorene. Vi konkluderer derfor med at innovasjon på sentralt hold blir mer begrenset sammenlignet med en sentralisert styring. Det er viktig å nevne at dette også har både fordeler og ulemper; fordelene er at det sjeldent blir igangsatt omfattende prosjekter fra en ledelse som gjerne ikke vet hva markedet etterspør. Ulempen er naturligvis at de blir oppfattet som lite innovative og gammeldags, samt at de risikerer å bli hengende etter. Innovasjonsstrategien til Handelsbanken handler ikke om å komme med store teknologiske nyskapinger, men heller kunne tilpasse seg de teknologiske løsningene som faktisk vinner i markedet. Vi konkluderer med at en slik passiv innovasjonsstrategi, hvor den digitaliserte tjenesteinnovasjonen er begrenset, også byr på en viss risiko. Dette handler blant annet om risikoen for at den teknologiske utviklingen i fremtiden vil gjøre at Handelsbankens måte å drive bank på vil bære for mange kostnader og at rådgiverne derfor blir overflødige. Da vil det gjerne ikke lenger være tilstrekkelig å utføre inkrementelle innovasjoner, men at digitaliseringen representerer en trussel mot gamle arbeidsmåter, og følgelig blir banken tvunget til å gjøre radikale endringer istedenfor. Samtidig er den største kritikken som rettes mot Handelsbankens innovasjonsstrategi at de er naive, og at de umulig vil kunne henge med i den grad som er nødvendig. At de styres etter Beyond Budgeting prinsipper svekker imidlertid de nevnte risikoene, nettopp fordi systemet tilbyr en fleksibilitet som gjør at de raskt kan respondere til endringer. Strategien vil bære en betydelig større risiko dersom en budsjettstyrt organisasjon anvender en slik strategi, nettopp fordi det er for lite fleksibelt til å kunne tilpasse seg raskt nok. Beyond Budgeting gjør med andre ord at Handelsbanken slipper unna med en slik passiv innovasjonsstrategi, men det er vanskelig å konkludere med om dette vil være tilfelle i fremtiden.

6.2 Begrensninger

Utredningen vår vil kunne gi en rekke bidrag, til både eksisterende og videre forskning, men det vil også finnes begrensninger knyttet til utredningen. Flere av begrensningene er knyttet til valg av metode. Vi har valgt en kvalitativ metode, som innebærer en stor mengde data fra et fåtall informanter. Vårt datamateriale er basert på 12 respondenter, noe som kan gi et tynt grunnlag for å trekke generelle slutninger for hele organisasjonen. For å kompensere for dette problemet hadde vi fokus på å få tilgang til et utvalg av respondenter som representerte forskjellige grupper av medarbeidere. Vi snakket derfor med både høyere ledere, mellomledere og rådgivere på kontorene. Imidlertid er samtlige av våre respondenter ansatt på kontorer i Bergensområdet, noe som kan være

en begrensning for utredningen. Det ville gitt oss et bredere datagrunnlag dersom vi hadde utført intervjuer med flere høyere ledere fra hovedkontoret i Oslo.

Det kan også være potensielle problemer knyttet til bruken av gruppeintervjuer. Vi valgte å gjennomføre gruppeintervjuer for å sikre et bredere datagrunnlag og muligheten til å observere interessante diskusjoner mellom intervjuobjektene. Likevel kan det tenkes at intervjuobjektene valgte å holde igjen sensitiv informasjon som følge av at det var en annen til stede. Videre kan det være at noen av intervjuobjektene har begrenset innsikt omkring effektene i undersøkelsen. Effektene kan være kompliserte og derfor vanskelige for intervjuobjektene å identifisere seg med. Begrenset tid under intervjuene kan forsterke vanskelighetene med denne identifiseringen.

Videre kan det oppstå potensielle begrensninger ved at det var kontaktpersonen i bedriften som valgte ut våre intervjuobjekter. Vedkommende kan ha valgt ut det utvalget som vil være mest fordelaktig fra organisasjonens side. Samtidig tror vi at organisasjonen har stor interesse av å få et resultat som best mulig skildrer virkeligheten. Vi mener derfor at denne begrensningen ikke vil være utslagsgivende for våre resultater.

Det er også viktig å poengtere at vi har benyttet oss av sekundærdata for å sikre et bredere datagrunnlag. Vi benyttet oss blant annet av årsrapporter og andre dokumenter fra Handelsbankens hjemmeside. Det kan tenkes at slike dokumenter er utformet på den måten at det stiller organisasjonen i et godt lys, og dermed inneholder skjevheter som kan ha påvirket forskningsarbeidet. I tillegg er det viktig å presisere at vi ikke har hatt muligheten til å sammenligne Handelsbanken med andre banker i denne utredningen. En sammenligning ville gitt oss muligheten til å undersøke om for eksempel den desentraliserte styringen i Handelsbanken faktisk gjør at de ansatte kan være mer kreative i sin arbeidshverdag sammenlignet med ansatte i andre banker med sentralisert styring.

Avslutningsvis er det viktig å presisere at våre vurderinger av datamateriale er subjektive. Vi har prøvd å forhindre uklarheter gjennom oppfølgingsspørsmål og kontrollspørsmål, men det vil likevel være muligheter for at vi har misforstått innholdet i noen sitater.

6.3 Forslag til videre forskning

Utredningen vår har som nevnt tidligere kun studert innovasjonsevnen til Handelsbanken. Datagrunnlaget er dermed begrenset og funnene er derfor ikke nødvendigvis overførbare til andre kontekster eller organisasjoner. Flere kvalitative case-studier som kan belyse innovasjonsevnen i andre bransjer som bruker Beyond Budgeting vil derfor være av interesse for videre forskning. Bankindustrien er sterkt preget av krav og regler fra myndighetene og ansatte har derfor ikke like stor mulighet til å være kreative i sitt arbeid. Det vil derfor være interessant å studere en annen bransje enn bankindustrien for å se hvordan Beyond Budgeting påvirker innovasjonsevnen til ansatte i en annen bransje. Dette kan øke innsikten i temaet og se om resultatene som har fremkommet i denne studien også gjelder for andre Beyond Budgeting organisasjoner utenfor bankindustrien.

Videre er Beyond Budgeting tilnærmingen en styringsmodell som omfatter hele Handelsbanken, ikke bare Handelsbanken Norge. Miljømessige forhold som lover og reguleringer, kundebehov og hva som motiverer de ansatte kan variere i ulike land. Det kan derfor være av interesse for videre forskning å studere hvordan Beyond Budgeting tilnærmingen påvirker innovasjonsevnen i andre markeder, om det har vært behov for å gjøre andre tilpasninger og om fordelene og ulempene er de samme som i Norge. På den måten kan man få en bredere innsikt i hvordan en Beyond Budgeting tilnærming fungerer i ulike miljømessige forhold.

I vår utredning har vi i hovedsak fokusert på ledelsesprinsippene, og da spesielt autonomi, i en Beyond Budgeting tilnærming. Et siste forslag til videre forskning kan derfor være å gå i dybden på prosessprinsippene og finne ut i hvilken grad disse kan ha påvirkning på innovasjonsevnen til Handelsbanken eller andre bedrifter. For eksempel hvordan belønningssystemet og prestasjonsevalueringen av de ansatte kan påvirke de ansattes motivasjon til å innovere. Det ville vært av interesse å studere om benchmarking har de samme begrensningene som et budsjett, ved at de ansatte hele tiden har som mål å ha den beste kostnad/inntektsrelasjonen på sitt kontor. I tillegg vil det være interessant å undersøke om en teambasert bonusordning kan føre til høyere innovasjonsevne sammenlignet med en individbasert bonusordning.

Referanseliste

- Adler, P.S., Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly* 41, 61-89. Sted: University of Southern California.
- Agnese, M., H. (2015) *Innovasjon – bankene sitter på en gullgruve av data*. Oslo: Digi. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.digi.no/artikler/bankene-sitter-pa-en-gullgruve-av-data/208882> [Lest 7. Mars 2017]
- Altinn.no (u.år) *Budsjettguiden*. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.altinn.no/Global/Starte%20og%20drive%20bedrift/Guider/Budsjettguiden.pdf> [Lest 7. Juni 2017]
- Andvik, C., E. (2012). En kvalitativ studie av hvordan et moderne styringssystem skaper eierskap til strategiske mål. SNF-prosjekt nr. 7980. *Beyond Budgeting - Research program*.
- Amabile, T.M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, s. 123-167.
- Ariely, D., Kamenica, E., Prelec, D. 2008. Man's search for meaning: *The case of Legos*. *Journal of Economic Behaviour & Organizations* 67, 671-677.
- Bailyn, L. (1985) Autonomy in the Industrial R&D Lab. *Human Resource Management*, 24 (2), s. 129-146
- Bennis, W.G., (1966). *Changing organizations*. New York: McGraw Hill.
- Berg, T. (2013). *Lærebøkene i budsjettering - hvor går veien videre?* Oslo: Magma. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/larebokene-i-budsjettering-hvor-gar-veien-videre> [Lest 31. Januar 2017]
- Bergstrand, J., Bjørnenak, T., & Boye, K. (1999). *Budsjettering*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M. V. (2012) *Management and cost accounting*. 5. utgave. Essex: Pearson Education Limited
- Bjørnenak, T. (2013) *Styringssystemer og lønnsomhet*. Oslo: Magma. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/styringssystemer-oglonnsomhet> [Lest 25. Januar 2017]
- Bjørnenak, T. (2010) *Økonomistyringens Tapte Relevans, del 1 og 2 - eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år*. Oslo: Magma. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2> [Lest 25. Januar 2017]

- Bjørnenak, T. (2013). *Styringssystemer og lønnsomhet – en studie av norske sparebanker*. Oslo: Magma. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/styringssystemer-oglonnsomhet> [Lest 7. Mars 2017]
- Bjørnenak, T. (2003) *Strategisk økonomistyring – en oversikt*. Oslo: Magma. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt> [Lest 26. januar 2017]
- Bogsnes, B. (2009) *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Bourmistrov, A., Kaarbøe K. (2013) From comfort zones til stretch zones: A field study of two multinational companies applying "beyond budgeting ideas". *Management Accounting Research* 24, 196-211.
- Burns, T., Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. Sted: London.
- Busch, T, E Johnsen, J O Vanebo. (2002) *Økonomistyring i det offentlige*, Oslo: Universitetsforlaget AS
- Christensen, S., Sogner K. (2013) Kompendium for HIS 3410 Bedriften. *Handelshøyskolen BI*.
- Chenhall, R. (2003) Management control systems design within organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society* 28, 127-168.
- Conway, S. og F. Steward (2009). *Managing and Shaping Innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Daum, J. H. (2013). *The origins of Beyond Budgeting and of the Beyond Budgeting Round Table (BBRT) – an interview with Jeremy Hope*. (S. 168-171)
- Deci, E.L. og Ryan, R.M (1987) The support og Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), s. 104-1037.
- Edquist, C. (2005) *System of Innovation Perspectives and Challenges*. Oxford Handbook of Innovation, 181-208. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ekvall, G. (1996) Organizational Climate for Creativity and Innovation. F.A. Institute, and University of Lund, Stockholm, Sweden. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 105-123.
- Erlie, B. (2006) *Internkommunikasjon - Planlegging og tilrettelegging*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Feldman, S. (1989) The Broken Wheel: The Inseparability of Autonomy and Control in Innovation Within Organizations. *Journal of Management Studies*, 24 (2), s. 83-102.

- Fontana, A. og Frey, J. (1994) Interviewing: The Art of Science. I: Denzin, N.K. og Lincoln, Y.S. red. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, s. 361-376.
- Gilja, A. (2011) *Statoil i innovasjonstoppen*. Sysla Offshore. [Internett] Tilgjengelig fra: http://offshore.no/sak/32312_statoil_i_innovasjonstoppen [Lest 7. Mars 2017]
- Gillesvik, H.M., Kristiansen, B.B. (2010) En teoretisk presentasjon av EVA og Beyond Budgeting i lys av styringspakken. SNF-rapport 12/10. *Beyond Budgeting – research program*
- Gjønes, S. H. & Tangenes, T. (2012) *Økonomi- og virksomhetsstyring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Glasø, C. (2011) *Innovasjon i helsetjenesten, er det nødvendig da?* [masteroppgave] Sted: Universitetet i Oslo.
- Gneezy, U., Rustichini A. (2000) Pay enough og dont pay at all. *The Quarterly Journal of Economics*. Massachusetts Institute of Technology.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. og Silkoset, R. (2011). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget 2010.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hackman, J.R. og Oldham, G.R. (1976) Motivation Through the design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, 16 (2), s. 250-279.
- Handelsbanken (2016) *Handelsbankens årsrapport 2016*. Handelsbanken.
- Hansen, S. C., Otley, D. T. & Van der Stede, W. A. (2003) Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective, *Journal of Management Accounting Research*.
- Hernes, T., Røste, R. (2005) Innovasjonsprosessers utfordringer og behovet for å arbeide strategisk rasjonelt. Oslo: Magma. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/innovasjonsprosessers-utfordringer-og-behovet-for-aa-arbeide-strategisk-relasjonelt> [Lest 7. Juni 2017]
- Hertzberg, D og Moen, S.E. (2010). Deltakende innovasjon; Medarbeideres innovasjonsaktivitet i fem bedrifter i Buskerud. *FAFO-Rapport*.
- Hoff, K. G. & Bjørnenak, T. (2010) *Driftsregnskap og Budsjettering*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hope, J. og R. Fraser. (2003) *Beyond Budgeting – How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Intervjudeltaker #1. (2017, Mai 2). Intervju 1. (K. Flaa, & L. Strand, Intervjuere)
- Intervjudeltaker #2. (2017, Mai 3). Intervju 2. (K. Flaa, & L. Strand, Intervjuere)
- Intervjudeltaker #3. (2017, Mai 3). Intervju 2. (K. Flaa, & L. Strand, Intervjuere)
- Intervjudeltaker #4. (2017, Mai 8). Intervju 3. (K. Flaa, & L. Strand, Intervjuere)
- Intervjudeltaker #5. (2017, Mai 8). Intervju 4. (K. Flaa, & L. Strand, Intervjuere)
- Intervjudeltaker #6. (2017, Mai 8). Intervju 4. (K. Flaa, & L. Strand, Intervjuere)
- Intervjudeltaker #7. (2017, Mai 9). Intervju 5. (K. Flaa, & L. Strand, Intervjuere)
- Intervjudeltaker #8. (2017, Mai 9). Intervju 5. (K. Flaa, & L. Strand, Intervjuere)
- Intervjudeltaker #9. (2017, Mai 9). Intervju 6. (K. Flaa, & L. Strand, Intervjuere)
- Intervjudeltaker #10. (2017, Mai 10). Intervju 7. (K. Flaa, & L. Strand, Intervjuere)
- Intervjudeltaker #11. (2017, Mai 10). Intervju 8. (K. Flaa, & L. Strand, Intervjuere)
- Intervjudeltaker #12. (2017, Mai 12). Intervju 9. (K. Flaa, & L. Strand, Intervjuere)
- Jacobsen, D.J. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I, Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget AS.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (Vol. 3). Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johannesen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J.A. og Olsen, B. (2009). *Fremtidige strategier og organisasjonsformer: verdiskaping i en globalisert kunnskapsøkonomi*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Johansen, D., Madsen, D.Ø. (2013) *Økonomisk styring i Norge*. Oslo: Magma. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/okonomisk-styring-i-norge> [Lest 26. januar 2017]
- Kallevig, A. (2012) *Medarbeiderdrevet innovasjon*. Oslo: Arbeidslivet. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Medarbeiderdrevet-innovasjon/> [Lest 1. Februar 2017]

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Krueger, R., & Casey, M. (2009). *Focus Groups: A practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. (2009) Perceived investments in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource journal* 19. 217-236.
- Kårstad, C., Røer, C. (2014) *Det som teller kan nødvendigvis ikke telles – en litteraturstudie av performance management*. [Masteroppgave] Sted: Universitet i Oslo.
- Leiulfslrud, H. og Dahl, Ø. (2005) Arbeidslivets demokratisering? Makt, hierarki og autonomi i Norge 1982-1999. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 46 (2), s. 159-186.
- Lumpkin, G.T. og Dess, G.G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1), s. 135-172.
- Malmi, T., Brown, D.A. (2008) Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19, 287-300
- Merchant, K., Van der Stede, W.A. (2007) A review of the literature on control and accountability. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. *Handbook of Management Accounting Research*, vol 2. Elsevier, Amsterdam, Nederland, 785-802
- Mintzberg, H. (1983) *Structures in Fives*. Prentice Hall International. New Jersey, USA.
- Otley, D. T. (1987) *Accounting Control and Organizational Behavior*, London UK; William Heinemann Ltd
- Prandelli, E. Swahney, M. & Verona, G. (2008). *Collaborating with customers to innovate: conceiving and marketing products in the networking age*. Cheltenham, UK ; Northampton, MA, Edward Elgar.
- Rickards, R. C. (2006). Beyond Budgeting: Boon or boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 62-77.
- Sandvik, A.M. (2011) Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3, s. 56-63.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016) *Research Methods for Business Student*. Harlow: Pearson.
- Simons, R. (1995) Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*.
- Soo Oh, S., Lewis, G. (2009) Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated People? *Review of Public Personnel Administration* 29. 158-167.

- Spector, P.E. (1986) Perceived Control of Employees: A Meta- Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39, (11), s. 1005-1016.
- Stern, P.N. (1980). *Grounded Theory Methodology: Its Uses and Processes*. Image Vol. XII, No.1; 20-23.
- Strøm, L.H., Askeland, B. (2014) *Belønningssystemer og motivasjon. En kvalitativ oppgave gjennomført i Statoil. [Masteroppgave]*. Sted: Norges Handelshøyskole.
- Sørli, E. (2016) *Behovet for innovasjon er høyaktuelt – men vektlegges det i kompetansestrategien?* Oslo: HR Norge. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://hrnorge.no/hr-tema/1%C3%A6ring-og-utvikling/kompetansestyring/behovet-for-innovasjon-er-hoyaktuelt-men-vektlegges-det-i-kompetansestrategien> [Lest 1. Februar 2017]
- Thompson, J.D. (1967) *Organizations in action*. New York. McGraw-Hill.
- Tidd, J., Bessant, J. (2013) *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons Inc.
- Van de Ven, A.H. (1986) Central Problems in The Management of Innovation. *Management Science*, 32 (5), s. 590-607.
- Wallander, J. (1994.) *Budgeten – ett onödigt ont*. 2.red. Stockholm: SNS Förlag.
- Wallander, J. (1999) Budgeting- An Unnecessary Evil. *Scandinavian Journal of Management* nr 15 s. 405-421
- Yin, R. (2009). *Case Study Research; Design and Method*. London: Sage.
- Østergren, K. og I. Stensaker. (2011) Management control without budgets: a field study of «beyond budgeting» in practice. *European Accounting Review*, 20(1): 149–181.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguider

Intervjuguidene under er eksempler på intervjuguidene til de ulike intervjuobjektene.

Spørsmålene ble endret noe basert på hvem vi snakket med og informasjon vi fikk i tidligere intervjuer som vi ønsket å utforske videre.

Intervjuguide høyere ledere:

Introduksjon:

- Presentasjon av oss
- Formål med oppgaven og hva forskningen skal omhandle
- Hvorfor vi ønsker å studere nettopp Handelsbanken
- Praktisk informasjon (intervju, tidsbruk, lydopptak, anonymisering)

Under intervjuet vil vi noen steder referere til Beyond Budgeting, med det mener vi Handelsbankens desentraliserte styringsform hvor ansvar og oppgaver blir overført til lavere nivåer i organisasjonen.

Del 1: Intervjuobjektets bakgrunn

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Handelsbanken?
2. Hvilken stilling har du?
3. Hvor lenge har du jobbet i din nåværende stilling?
4. Hva er ditt ansvarsområde?
5. Kan du fortelle litt om dine primære arbeidsoppgaver?

Del 2: Beyond Budgeting

6. Hvorfor tror du Handelsbanken valgte å implementere en Beyond Budgeting tilnærming?
7. Hvilke styringsverktøy bruker dere som erstatning for budsjettets funksjoner?
 - Hvilke fordeler og ulemper fører en slik styring med seg?
8. Hva er de viktigste formålene for desentralisert styring?
 - Hvordan tilrettelegger dere for effektiv desentralisert beslutningstaking?
 - Til tross for den desentraliserte styringen, skapes det relasjoner på tvers av avdelingene som kan tilrettelegge for overføring av informasjon og kunnskap?

- Har du noen gang opplevd at avdelinger holder viktig informasjon for seg selv for å gjøre det best mulig i benchmarkingen?
9. Kan du beskrive hierarki og fordeling av ansvar i organisasjonen?
10. Føler du at det er god informasjonsflyt mellom de ulike nivåene i Handelsbanken?
- Hvordan tilrettelegger dere for dette?
11. Har du noen tanker i forhold til hvorfor Beyond Budgeting foreløpig er så lite utbredt i Norge?
12. Kan du beskrive lederstilen til Handelsbanken med tre ord?

Del 3: Innovasjon

13. Hvor nødvendig mener du innovasjonsevne er i bankindustrien i dag?
- I hvilken grad fokuserer dere på nyskaping/tenkning i Handelsbanken?
 - Hvordan tilrettelegges det for slik innovativ tenkning/innovasjon?
14. Tror du budsjettet kan hindre innovasjon? Hvorfor/hvorfor ikke?
15. Er innovasjon viktig for å utvikle Handelsbankens konkurransevne?
16. Hvem har hovedansvar for innovasjon i Handelsbanken Norge?
17. Hvordan anvendes ansattes ideer og kunnskap i innovasjonsarbeidet?
18. I praksis, hva hindrer en idé å få gjennomslag?
- Kostnader?
 - Timing?
 - Ansattes stilling?
19. Hvilke faktorer mener du er de viktigste for å fremme innovasjon i Handelsbanken?
20. Ved å gi ansatte/avdelinger frihet i den grad dere gjør, opplever dere noen gang at dette kommer på bekostning av kontroll?
- Kostnadsoverstigelse?
 - Frister som ikke blir overholdt?
 - Beslutninger som ikke er i tråd med Handelsbankens visjon/mål?
 - Har dere noen interne kontrollmekanismer for å hindre uønsket adferd?
 - Finnes det grenser på hva ansatte/avdelinger absolutt *ikke* kan gjøre i sin beslutningstaking?
21. Hvordan tror du deres bedriftskultur kan bidra til å utvikle innovasjonsevnen?

22. Hvilken sider ved styringssystemet deres(BB) tror du virker inn på viljen og evnen til å innovere og implementere nye ideer?

23. Tror du at desentralisering kan øke ansattes motivasjon?

- Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Hvor viktig tror du motiverte ansatte er for å skape et innovativt miljø?
- Tror du BB tilrettelegger for motivasjon i større grad enn budsjettet? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Tror du BB tilrettelegger for mer innovasjon? På hvilken måte?

24. Etter din oppfatning, er Handelsbanken en innovativ organisasjon?

Intervjuguide mellomledere:

Introduksjon:

- Presentasjon av oss
- Formål med oppgaven og hva forskningen skal omhandle
- Hvorfor vi ønsker å studere nettopp Handelsbanken
- Praktisk informasjon(intervju, tidsbruk, lydopptak, anonymisering)

Under intervjuet vil vi noen steder referere til Beyond Budgeting, med det mener vi Handelsbankens desentraliserte styringsform hvor ansvar og oppgaver blir overført til lavere nivåer i organisasjonen.

Del 1: Intervjuobjektets bakgrunn

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Handelsbanken?
2. Hvilken stilling har du?
3. Hva er ditt ansvarsområde?
4. (Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver i din divisjon?)
5. (Jobber dere tett med andre divisjoner?)

Del 2: Beyond Budgeting

6. Hvilket verktøy bruker dere som erstatning for budsjettet?

- Fordeler og ulemper?

7. Opplever du at du har frihet til å ta egne beslutninger?

8. Er det en åpen informasjonsflyt i organisasjonen?

- Deler dere kunnskap og informasjon med hverandre på tvers av avdelingene?
- Kan konkurranse mellom de ulike avdelingene føre til at informasjonen blir holdt igjen?

9. Hvordan styrer dere de ansatte? Er de detaljstyrt eller har de frihet til å ta egne beslutninger?

Mange regler?

10. Hvordan engasjerer og motiverer dere de ansatte?

11. Har de ansatte i avdelingen frihet til å ta egne beslutninger? (Desentralisert styring)

12. Hvordan tilrettelegger dere for effektiv beslutningstaking på din avdeling?

- Hva er de viktigste formålene med desentralisert styring?
- Tror du desentralisert styring kan være med på å motivere de ansatte?

13. Kan du beskrive lederstilen til Handelsbanken med tre ord?

Del 3: Innovasjon

14. Hvor nødvendig mener du at innovasjonsevne er i bankindustrien i dag?

- I hvilken grad fokuserer dere på innovasjon i Handelsbanken?
- Hvordan tilrettelegger dere for innovasjon?
- Tror du budsjettet kan hindre innovasjon? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva mener du er de viktigste virkemidlene for å stimulere intern innovasjonsaktivitet?
- Føler du at dere er fleksible til å tilpasse dere endringer i omgivelsene?

15. Er innovasjon viktig for å utvikle Handelsbankens konkurransevne?

16. Hvordan tror du deres bedriftskulturen kan være med på å utvikle innovasjonsevnen?

17. Har de ansatte frihet til å bruke sin kompetanse og kreativitet i arbeidet sitt?

18. Føler du at dere utnytter dere ansattes evner og kreativitet? På hvilken måte?

19. Hvilken sider ved styringssystemet deres (BB) tror du er med på å øke vilje og evne til innovasjon? På hvilken måte?

20. Hvordan tror du at desentralisert beslutningstaking påvirker dine ansattes motivasjon for arbeidet sitt?

- Hvordan mener du motiverte ansatte påvirker innovasjonsevnen?

21. Føler du at økt autonomi(frihet) hos de ansatte har bidratt til å øke innovasjonsevnen i Handelsbanken?

- Kan den økte autonomien(friheten) hos de ansatte gå utover kontrollen? Hva gjør dere i såfall for å forhindre dette?
- Har dere noen kontrollmekanismer for å hindre uønsket adferd?
- Finnes det noen grenser for hva ansatte/avdelinger absolutt *ikke* kan gjøre i sin beslutningstaking?

- Måles prestasjonen til de ansatte? Eventuelt hvordan?

22. Etter din oppfatning, er Handelsbanken en innovativ organisasjon?

Intervjuguide medarbeider:

Introduksjon:

- Presentasjon av oss
- Formål med oppgaven og hva forskningen skal omhandle
- Hvorfor vi ønsker å studere nettopp Handelsbanken
- Praktisk informasjon(intervju, tidsbruk, lydopptak, anonymisering)

Under intervjuet vil vi noen steder referere til Beyond Budgeting, med det mener vi Handelsbankens desentraliserte styringsform hvor ansvar og oppgaver blir overført til lavere nivåer i organisasjonen.

Del 1: Intervjuobjektets bakgrunn

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Handelsbanken?
2. Hvilken stilling har du?
3. Kan du fortelle litt om dine primære arbeidsoppgaver?
4. Har du et spesielt ansvarsområde?
5. Har du jobbet i en annen bedrift som har vært budsjettstyrt?

Del 2: Beyond Budgeting

6. Blir du mer motivert av å føle at du har et ansvar for dine arbeidsoppgaver?
7. I hvilken grad har du frihet til å ta beslutninger?
 - Kan du raskt respondere på kunders ønsker uten å gå via ledelsen for å få klarsignal?
 - Føler du at dine ledere stoler på dine beslutninger?
 - Hvordan sikrer du at ditt arbeid er i tråd med Handelsbankens visjon/mål?
8. I hvilken grad arbeider du etter regler og rutiner?
9. I hvilken grad er du involvert i det å sette interne mål for din avdeling?
10. Hva mener du er fordelene/ulempene med Beyond Budgeting styring kontra budsjettstyring?
(Dersom de tidligere har jobbet med budsjetter; ref. bakgrunnsinfo)
11. Til tross for desentralisert styring, føler du at det skapes relasjoner på tvers av avdelingene hvor dere kan dele informasjon og kunnskap med hverandre?
12. Hvordan oppfatter du lederstilen i Handelsbanken? Kan du beskrive den med tre ord?

Del 3: Innovasjon

13. Hva legger du i ordet innovasjon?
14. Hvor nødvendig mener du at innovasjonsevne er i bankindustrien i dag?
15. Føler du at du får mulighet til å bruke din kompetanse og kreativitet i arbeidet ditt?
 - Har du frihet til å tenke nytt og mulighet for å komme med ideer?
 - Føler du at dine ideer og eventuelle forslag til endring blir hørt?
 - Blir du involvert i innovasjonsarbeidet? Eventuelt hvordan?
16. Opplever du at du får vise ditt engasjement og din kompetanse og føler du det blir verdsatt?
 - Blir arbeidet ditt lagt merke til og føler du det du gjør er meningsfullt?
 - Hvordan påvirker dette din motivasjon for arbeidet?
 - Oppfordres du til å tenke nytt?
17. Finnes det noen spesifikke kontrollmekanismer som kontrollerer din beslutningstaking?
 - Kontrolleres prestasjonen?
 - Finnes det ting du absolutt *ikke* kan gjøre i din beslutningstaking?
18. Hvilken rolle spiller bedriftskultur inn i dine avgjørelser?
19. På hvilken måte tror du at desentralisert beslutningstaking kan bidra til å utvikle Handelsbankens innovasjonsevne?
20. I hvilken grad mener du at Handelsbanken er en innovativ organisasjon?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Informasjonsskriv i forbindelse med datainnsamling av masteroppgave

Kjære deltaker,

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole som skriver masteroppgave om Beyond Budgeting og hvordan et slikt styringssystem kan påvirke innovasjonsevnen til Handelsbanken. I en verden med akselererende endringstakt i form av økt globalisering og en større verdsettelse av kunnskap, er innovasjonsevne nå blitt avgjørende for videre vekst. Med denne oppgaven ønsker vi å kartlegge i hvilken grad desentralisert styring slår ut på innovasjon i Handelsbanken. Intervjuene består av tre deler: 1) Introduksjonsdel, 2) Beyond Budgeting (desentralisering) og 3) Innovasjonsevne. Beyond Budgeting delen vil ta for seg spørsmål angående organisasjonsstruktur, styringsverktøy og generelt hvordan du arbeider i forhold til beslutningstaking, ansvarsfordeling etc. Innovasjonsdelen vil ta opp temaer som motivasjon, tillit og desentralisert beslutningstaking, og hvordan dette påvirker din evne til å tenke innovativt. Vi har god oppfølging av vår veileder Rune Lines gjennom hele oppgaven.

Deltakelse:

Intervjuene vil bli utformet som semi- strukturerte intervjuer. Dette innebærer at hver deltaker blir tilsendt en intervjuguide med oversikt over temaer som vi ønsker å belyse. I intervjuene vil vi stille åpne spørsmål slik at det tilrettelegges for diskusjon. Deltakernes personlige erfaringer og meninger er sentralt for temaet i masterutredningen. Bidraget deres er derfor viktig, og vi setter pris på at dere kan delta. Lengde på intervjuene vil variere, men anslått tid vil være ca. 30 minutter. Datoer for deltakelse er når det passer for deltakerne i perioden Tirsdag 2. Mai – Fredag 12. Mai.

Dine rettigheter som deltaker:

Deltakelsen er frivillig. Du vil når som helst ha mulighet til å trekke deg fra studien, uten å oppgi begrunnelse for valget. Du har rett til å velge å ikke svare på et spørsmål, eller et sett av spørsmål uten å oppgi begrunnelse. Som deltaker vil du bli spurt om intervjuet kan bli tatt opp på lydopptaker. Du velger selv om du vil svare ja eller nei på dette spørsmålet. Alle sitatene som blir brukt i oppgaven er anonyme.

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Jeg bekrefter herved å ha lest «Informasjonsskriv i forbindelse med datainnsamling» fra Kamilla Flaa og Leni Strand vedrørende nevnte forskningsprosjekt. Jeg gir med dette mitt samtykke til følgende forbindelse med masteroppgaven ved Norges Handelshøyskole:

- Deltakelse i intervju med Kamilla Flaa og Leni Strand
- Opptak av intervju på lydbånd, hvor det er full anonymitet og det slettes etter transkribering
- Transkribering av intervjuene i sin helhet
- Sitering i anonymisert form fra intervjuene i masteroppgaven

Jeg bekrefter at min deltakelse er frivillig, og at jeg er informert om at jeg kan trekke meg fra deltakelsen når som helst uten begrunnelse.

Navn på deltaker:

Dato:

Signatur: