

# Hvordan styre og tenke dynamisk ved bruk av scenarier

Helle Kristine Fossbakk  
Andreas Lunde Lossius

SNF



## SNF

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksternt-finansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskningen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kortsiktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

## SNF

CENTRE FOR APPLIED RESEARCH AT NHH

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

# **SNF-rapport nr. 09/17**

## **Hvordan styre og tenke dynamisk ved bruk av scenarioer**

*En intervjustudie av scenariostyringen i fire bedrifter hentet fra fire  
ulike bransjer*

av

**Helle Kristine Fossbakk  
Andreas Lunde Lossius**

SNF-prosjekt nr. 4350  
ACTION

Prosjektet er finansiert av Statoil ASA

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS**  
Bergen, Desember 2017

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale  
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.  
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale  
og i strid med Åndsvekkloven er straffbart  
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0965-4 Trykt versjon  
ISBN 978-82-491-0966-1 Elektronisk versjon  
ISSN 0803-4036

# Forord

Vi ønsker å rette en spesiell stor takk til alle våre informanter som har tatt seg tid til å bidra med innsiktsfulle refleksjoner til vår studie. Deres interesse for forskningen har vært en stor motivasjonskilde i vårt arbeid med den endelige utredningen. Vi vil også takke for mange gode diskusjoner som har gitt oss et unikt innblikk i den praktiske bruken av et spennende verktøy. Videre må det også rettes en takk til bedriftenes portvakter som har funnet relevante informanter og dermed sikret et dekkende informasjonsgrunnlag for vår oppgave.

Vi ønsker å rette en stor takk til Action-gruppen for gode og innsiktsfulle tilbakemeldinger i prosjektet og FOCUS-programmet for reisestøtte i forbindelse med vår datainnsamling. Avslutningsvis ønsker vi spesielt å takke oppgavens veileder Anatoli Bourmistrov for støtten gjennom hele prosessen. Du har vært en god diskusjonspartner og vi har lært mye av din innsikt og dine konstruktive tilbakemeldinger. Sist, men ikke minst, vil vi takke for at du har gitt oss en verdifull lærdom i at simple, but not simplistic, er en fantastisk måte å skape mening av komplekse funn fra en dynamisk verden.

Bergen, 20. desember, 2017

Helle Kristine Fossbakk

Andreas Lunde Lossius



# Innholdsfortegnelse

<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Forskningsspørsmål .....	2
1.3 Metode .....	3
1.4 Relevans .....	3
1.5 Struktur .....	4
<b>2. Teoretisk fundament</b> .....	<b>5</b>
2.1 Markedsendringer fører til økt usikkerhet i virksomheters eksterne miljø.....	5
2.2 Virksomheter reagerer ulikt basert på sine påvirkningsmuligheter.....	6
2.3 Virksomheter tilpasser seg sine usikre omgivelser gjennom å skape dynamikk i styringen .....	7
2.4 Scenarioers dynamiske styrings- og tankesettsfunksjon.....	10
2.5 Modell for hvordan scenarioene skaper dynamisk utforming og bruk av styringssystemet .....	13
<b>3. Teoretiske rammeverk</b> .....	<b>15</b>
3.1 Analyseverktøy for styringssystemer – Levers of Control (Simons, 1995).....	16
3.2 Fra komfortsone til optimal prestasjonssone (White, 2009) .....	20
3.3 Dynamiske styringssystemer (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).....	23
<b>4. Metode</b> .....	<b>26</b>
4.1 Forskningsspørsmål - Forkunnskap og subjektiv interpretivistisk forskningsfilosofi ....	26
4.2 Abduktiv fremgangsmåte .....	27
4.3 Domene - Fire bedrifter fra fire ulike bransjer .....	28
4.4 Eksplorativt design .....	29
4.5 Metodologi - Kvalitativ forskningsmetode.....	30
4.6 Intervjustudier som forskningsstrategi.....	31
4.7 Egnet utvalg .....	33
4.8 Primærdata som datakilder .....	34
4.9 Analyseverktøy .....	34
4.10 Evaluering av forskningskvalitet.....	36
4.11 Etikk.....	41
<b>5. Empiri</b> .....	<b>47</b>
5.1 Offentlig sektor .....	47
5.2 Olje & gass .....	53
5.3 Bank .....	59
5.4 IT .....	66
<b>6. Analyse</b> .....	<b>72</b>
6.1 Innledning.....	72
6.2 Hva er sammenhengen mellom usikkerhet og påvirkningsmulighet og scenarioenes styringsfunksjon?.....	73
6.3 Hva er sammenhengen mellom usikkerhet og påvirkningsmulighet og scenarioenes tankesettfunksjon? .....	82
6.4 Hvordan brukes scenarioer for å få dynamisk styring? .....	88

<b>7.</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>95</b>
7.1	Konklusjon på forskningsspørsmål .....	95
7.2	Fremtidig forskning .....	96
<b>8.</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>98</b>
<b>9.</b>	<b>Appendix.....</b>	<b>104</b>
9.1	9.1 Agenda og intervjuguide .....	104
9.2	9.2 Oversikt over gjennomførte intervjuer .....	109
9.3	9.3 Mail til portvakt.....	110

## Figurliste

<b>Figur 1:</b>	<b>Modell av teoretisk fundament .....</b>	<b>14</b>
<b>Figur 2:</b>	<b>Levers of Control (Simons, 1995).....</b>	<b>16</b>
<b>Figur 3:</b>	<b>Modell av mentale soner (White, 2009) .....</b>	<b>22</b>
<b>Figur 4:</b>	<b>Modell av bevegelse mellom mentale soner (White, 2009). .....</b>	<b>23</b>
<b>Figur 5:</b>	<b>Modell av dynamikk i tid (Bjørnenak &amp; Kaarbøe, 2011). .....</b>	<b>24</b>
<b>Figur 6:</b>	<b>Modell av dynamikk i fokus (Bjørnenak &amp; Kaarbøe, 2011). .....</b>	<b>25</b>
<b>Figur 7:</b>	<b>Scenarioarbeid hos den offentlige aktøren.....</b>	<b>53</b>
<b>Figur 8:</b>	<b>Scenarioarbeid olje- og gassbedriften .....</b>	<b>59</b>
<b>Figur 9:</b>	<b>Scenarioarbeid i banken .....</b>	<b>65</b>
<b>Figur 10:</b>	<b>Scenarioarbeid i IT-bedriften .....</b>	<b>71</b>
<b>Figur 11:</b>	<b>Scenarioenes styringsfunksjon .....</b>	<b>73</b>
<b>Figur 12:</b>	<b>Samfunnsøkonomisk kart og kompass - metafor offentlig sektor. ....</b>	<b>74</b>
<b>Figur 13:</b>	<b>Transparent kvalitetstrakt - metafor olje- og gassbedriften.....</b>	<b>76</b>
<b>Figur 14:</b>	<b>Progressiv brille - metafor banken .....</b>	<b>77</b>
<b>Figur 15:</b>	<b>Kompetansradar - metafor IT-bedriften .....</b>	<b>79</b>
<b>Figur 16:</b>	<b>Scenarioenes tankesettfunksjon .....</b>	<b>83</b>
<b>Figur 17:</b>	<b>Hvordan scenarioene kan skape dynamisk styring gitt bedrifters usikkerhet og påvirkningsmulighet .....</b>	<b>93</b>

## Tabelliste

<b>Tabell 1:</b>	<b>Oversikt funn fra analysen .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabell 2:</b>	<b>Oppsummering 6.2 - Scenarioenes styringsfunksjon .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabell 3:</b>	<b>Oppsummering 6.3 - Scenarioenes tankesettfunksjon.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabell 4:</b>	<b>Oppsummering 6.4 - Hvordan brukes scenarioer for å få dynamisk styring. ....</b>	<b>89</b>



# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

I dagens dynamiske marked har konkurransen i følge Stalk, Evans og Shulman (1992) gått fra å være en ”war of position” til å bli en ”war of movement”. På grunn av de stadige endringene i virksomheters forutsetninger, vil en dynamisk forretningsmodell være en av de få faktorene som kan skape konkurransekraft over tid (Nysveen & Andreassen, 2014). To Relevance Lost-debatter har derimot vist at verden endrer seg raskere enn virksomheters styringssystemer (Bjørnenak, 2010; Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Bjørnenak og Kaarbøe (2011) etterlyser i den sammenheng mer forskning på hva dynamisk styring faktisk innebærer, samt hva som må endres i eksisterende systemer og tankesett for å oppnå dette. Denne oppgaven ønsker å bidra med kunnskap på området ved å kartlegge hvordan scenarioer tas i bruk i styringssystemet i fire forskjellige bedrifter fra fire ulike bransjer.

En årsak til økt interesse for scenarioer er behovet for bedre tilpassede planleggingsverktøy i dynamiske markeder (Bjørnenak, Kaarbøe & Meidell, 2017). Kontinuerlige endringer vil føre til en rekke usikre faktorer som reduserer de tradisjonelle planleggingsverktøyenes prediksjonskraft (Bjørnenak et al., 2017; Eisenhardt, 1999; Lunde, 2002; Varum & Melo, 2010; Wallander, 1999). Scenarioer gjør det derimot mulig å forberede seg på en rekke ulike fremtidsalternativer (Kahn & Wiener, 1967), og har i økende grad blitt brukt ved høy volatilitet i markedet (Amer, Diam & Jetter, 2013).

For å sikre dynamikk i møte med usikkerhet hevder Bjørnenak og Kaarbøe (2011) at virksomheter kan endre sitt styringssystem eller gjøre de ansattes tankesett mer dynamisk. Scenarioer kan bidra til å sikre begge formene for dynamikk, da det både beskrives som et verktøy for å skape dynamikk i styringssystemet (Christiansen, Haxhiraj, Iden & Methlie, 2014; Varum & Melo, 2010), samt et verktøy for å utvide de mentale referanserammene til de ansatte (Amer, Diam & Jetter, 2013; Lunde, 2002).

Tidligere studier har samtidig vist at scenarioer har hatt ulike formål i ulike bransjekontekster. Bourmistrov, Helle og Kaarbøe (2017a, 2017b) fant en sammenheng mellom bedriftenes grad av påvirkningsmulighet og hvorvidt scenarioer ble benyttet til å sikre reaktiv eller proaktiv tilpasning. Videre ble det vist i Bourmistrov et al. (2017b) at

scenarioene kunne bidra med ulik type informasjon basert på om bedriften opererte i en bransje med kjent eller ukjent usikkerhet.

Ettersom tidligere litteratur i stor grad har fokusert på scenarioenes strategiske funksjon (Bourmistrov et al., 2017a; Christiansen et al., 2014; Raimond, 1996; Varum & Melo, 2010), eksisterer det mindre forskning på hvordan verktøyet brukes konkret i et styringssystem. Volatiliteten i omgivelsene har resultert i et mindre distinkt skille mellom kortsiktig og langsiktig planlegging (Bjørnenak et al., 2017), og det er derfor fremmet et behov for økt kunnskap om hvordan scenarioer spesifikt brukes i styringssystemet (Bourmistrov et al., 2017a).

## 1.2 Forskningsspørsmål

Vår motivasjon for oppgaven er å oppnå en forståelse av hvordan scenarioer kan brukes for å gjøre virksomheters styring mer dynamisk. Informantene velges fra fire forskjellige bransjer for å vise hvordan scenariobruken kan avhenge av opplevd usikkerhet og opplevd påvirkningsmulighet. Dermed blir vårt forskningsspørsmål;

*Hvordan brukes scenarioer for å oppnå dynamisk styring?*

Forskingsspørsmålet vil struktureres gjennom følgende delspørsmål:

- 1. Hva er sammenhengen mellom usikkerhet og påvirkningsmulighet og scenarioenes styringsfunksjon?*
- 2. Hva er sammenhengen mellom usikkerhet og påvirkningsmulighet og scenarioenes tankesettfunksjon?*

Med hjelp av vårt første delspørsmål ønsker vi å få innsikt i sammenhengene mellom virksomheters eksterne usikkerhet og påvirkningsmulighet og scenarioenes funksjon i styringssystemet. Vårt andre delspørsmål tar sikte på å avdekke sammenhengene med scenariostyringens innvirkning på beslutningstakernes bruk av styringssystemet. Samlet bidrar delspørsmålene til å svare på det overordnede forskningsspørsmålet.

## 1.3 Metode

For å svare på vårt forskningsspørsmål har det blitt gjennomført en kvalitativ studie av fire bedrifter fra fire ulike bransjer. Bedriftene ble hentet fra offentlig sektor, olje- og gassindustrien, banknæringen og IT-sektoren. Vi ønsket å besvare vårt forskningsspørsmål gjennom dybdeintervjuer av ledere på tre ulike nivå, henholdsvis en strategisk leder, en administrativ leder og en linjeleder. Samlet ga de ulike perspektivene oss en helhetlig innsikt i hvordan scenarioene bidro til en dynamisk styring gjennom å skape dynamikk i styringssystemet og tankesettet.

Studien forankres i domene- og metodeteori. Domeneteori defineres som kunnskap relatert til et forskningsområde (Lukka & Vinnari, 2014), og vil i oppgaven bli benyttet til å definere begrepene usikkerhet, påvirkningsmulighet, dynamiske styringssystemer og scenarioer. Metodeteori defineres som et konseptuelt system som har som formål å gi et alternativt perspektiv og ny innsikt til analysen (Lukka & Vinnari, 2014). For å skape en teoretisk mening av våre innsamlede data, vil vi anvende metodeteoriene Simons (1995) sine Levers of Control i analysen av styringsfunksjonen, White (2009) sitt rammeverk for komfort- og strekksoner i analysen av ledernes tankesett, samt Bjørnenak og Kaarbøe (2011) sin teori på dynamiske styringssystemer i analysen av bedriftenes dynamiske styring.

## 1.4 Relevans

I henhold til Simons (1995) blir det stadig viktigere at ansatte på alle virksomhetsnivå konstant overvåker omgivelsene, og at viktig informasjon spres i hele organisasjonen. Usikkerheten i omgivelsene har i tillegg medført et behov for økt desentralisering av beslutningsmakt ettersom avgjørelser må tas hurtigere enn tidligere (Bogsnes, 2009). I lys av denne utviklingen er det nødvendig med økt kompetanse om hvordan scenarioene brukes i hele virksomhetsstyringen (Bourmistrov et al., 2017a). Vårt bidrag blir dermed å vise eksempler på hvordan ledere på ulike nivå har valgt å ta i bruk scenarioer for å overvåke sine omgivelser.

Vår forskning bygger på tidligere studier som viser at scenarioenes teknikker, definisjoner og formål har en sammenheng med bedriftens usikkerhet og påvirkningsmulighet (Bourmistrov et al., 2017a, 2017b). Vårt bidrag til dette forskningsområdet vil være å vise

hvordan scenarioer kan bidra til en dynamisk styring gjennom å skape en dynamisk utforming og bruk av styringssystemet. Oppgaven svarer dermed også på Bjørnenak og Kaarbøe (2011) sin etterspørsel etter mer forskning på hva som ligger i begrepet dynamiske styringssystem.

Resultatene av studien bidrar sådan både til styringslitteraturen ved å vise hvordan langtidsplanlegging kan ha en sammenheng med faktorene usikkerhet og påvirkningsmuligheter, samt til fremsynslitteraturen ved å vise hvordan scenarioer kan brukes som et dynamisk styringsverktøy. Samlet svarer vi dermed på Varum og Melo (2010) sin forespørsel etter mer forskning på relasjonen mellom fremsynslitteratur og styringslitteratur.

## 1.5 Struktur

Utredningen starter med å presentere et teoretisk fundament som definerer begreper og introduserer tidligere forskningslitteratur på usikkerhet, påvirkningsmulighet, dynamiske styringssystemer og scenarioer. Videre vil våre analysemetoder forklares gjennom en presentasjon av våre metodeteorier. I metodedelen av oppgaven vil forskningsvalg og -design gjøres rede for, forskningsevaluering presenteres og etiske betraktninger drøftes. Empirien fra intervjuene vil deretter presenteres gjennom beskrivelser og uttalelser fra informantene. Analysen vil svare på det overordnede forskningsspørsmålet gjennom å først adressere de to delspørsmålene knyttet til forskningsspørsmålet for deretter å svare på oppgavens forskningsspørsmål. Avslutningsvis vil studien konkluderes ved å vise til forskningens viktigste funn, studiens bidrag og anbefalte områder for videre forskning.

## 2. Teoretisk fundament

*I denne delen av oppgaven vil det teoretiske fundamentet for vår studie presenteres. Det vil først gis en gjennomgang av relevant forskning på usikkerhet og påvirkningsmulighet, før dynamikk i styringslitteraturen og scenarioer i fremsynslitteraturen vil diskuteres. Etter at domeneteorier er presentert, vil vi illustrere hvordan vårt forskningsspørsmål henger sammen med det presenterte teoretiske fundamentet. Avslutningsvis vil vi gå i dybden på våre utvalgte metodeteorier som skal benyttes i vår analyse.*

### 2.1 Markedsendringer fører til økt usikkerhet i virksomheters eksterne miljø

Innenfor den moderne styringslitteraturen vises det til at stadig flere bedrifter må forholde seg til økt endringstempo og usikkerhet i forbindelse med fremtidig virksomhetsdrift (Bjørnenak et al., 2017; Bogsnes, 2009; Bourmistrov & Kaarbøe, 2013; Kaarbøe, Gooderham & Nørreklit, 2013). Bedrifters behov for å tilpasse seg usikkerhet er derimot ikke et nytt fenomen, da det har vært et gjentakende tema i styringslitteraturen fra 1960-tallet (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). For å forstå hva begrepet innebærer, vil det videre presenteres ulike forståelser av *usikkerhet* slik det er presentert i litteraturen.

Simons (1995) definerer usikkerhet som eventualiteter som kan true eller ugyldiggjøre den nåværende strategien til en virksomhet. Usikkerhet er derimot ikke nødvendigvis negativt, da det også kan representere nye muligheter for virksomheter (Cleden, 2009). Spencer (2014) viser til en mer detaljert definisjonen enn Simons (1995), ved å vise at usikkerhet er alle ukjente faktorer i forbindelse med en avgjørelse; uvissheter om konkurrenter, leverandører, partnere og deres intensjoner, kundetrender, politiske og finansielle skift samt tekniske fremskritt.

I følge Galbraith (1977) drives usikkerhet av forskjellene mellom informasjonsbehovet for å utføre en oppgave og mengden informasjon tilgjengelig. Cleden (2009) viser derimot at usikkerheten i bedriftenes omgivelser må håndteres fortløpende, til tross for at beslutningstakere kan føle et behov for å innhente mer informasjon. Porter (1979) underbygger dette ved å vise at bedrifter risikerer å gå glipp av muligheter og miste sitt konkurransefortrinn dersom de ikke tar stilling til sin usikkerhet.

Grienitz, Hausicke og Schmidt (2014) viser til et rammeverk for å vurdere egen usikkerhet. Forfatterne skiller mellom ulike kunnskapssituasjoner tilknyttet usikkerhet, basert på ens egen kunnskap og metakunnskap vedrørende usikkerheten (Grienitz et al., 2014). Kunnskap viser til noe som en har innsikt i og som er kjent, mens metakunnskap refererer til kjennskapen om egen innsikt (Holmen, 2017). Basert på Taleb (2010) sitt rammeverk for usikkerhet vil den kunnskapen som er ukjent, både den man har metakunnskap om eller ikke, være spesielt interessant å studere under usikkerhet (Cleden, 2009). Kunnskap som er ukjent, men som man vet at man ikke har kunnskap om, defineres som “hvite flekker” eller kjente ukjente (known unknowns) (Grienitz et al., 2014). På den andre siden vil kunnskap som er ukjent, og som man ikke vet at man mangler kjennskap til, være “sorte svaner” (unknown unknowns) (Grienitz et al., 2014).

I tillegg til å ta stilling til sin kunnskap og metakunnskap om usikkerhet, må virksomheter i følge betingelsesteori (se Otley, 2016) også vurdere sin påvirkningsmulighet på de eksterne omgivelsene, for å velge optimal styring i turbulente markeder (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Oppgaven vil derfor videre presentere styringslitteraturens syn på begrepet påvirkningsmulighet, og dens effekt på virksomheters styring.

## 2.2 Virksomheter reagerer ulikt basert på sine påvirkningsmuligheter

Virksomheters påvirkningsmuligheter blir i styringslitteraturen omtalt som et sentralt begrep i utformingen og bruken av styringssystemer (Jakobsen & Lueg, 2014; Merchant & Van der Stede, 2007; Zimmermann & Seuring, 2009). Påvirkningsmuligheter omhandler ulike forståelser av i hvilken grad virksomheter kan påvirke sine eksterne omgivelser (Bourmistrov et al., 2017a). Tidligere studier har vist at denne muligheten vil variere betydelig (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011) mellom bedrifter i ulike bransjer (Bourmistrov et al., 2017a, 2017b).

Fremtidig påvirkningsmulighet vil avhenge av virksomhetens evne til å produsere ønskede effekter gjennom å agere reaktivt eller proaktivt på endring. Lav grad av påvirkning gjør det nødvendig for virksomheten å agere reaktivt på endringer i omgivelsene. Proaktiv respons viser på sin side til hvordan organisasjoner kan være i forkant ved å påvirke nøkkelvariabler i omgivelsene. Dermed kan virksomheter med høy påvirkning være med å forme de

fremtidige omgivelsene, fremfor å utelukkende reagere reaktivt på hendelser som allerede har inntruffet (Bourmistrov et al., 2017a).

Moderne styringslitteratur har fokusert på det økte behovet for å bruke styringssystemet til å sikre en proaktiv respons for å håndtere kontinuerlige endringer i omgivelsene (Bourmistrov et al., 2017b). Av denne grunn vil oppgaven videre ta for seg hvordan dynamiske styringssystemer kan hjelpe virksomheter å styre i turbulente markeder.

## 2.3 Virksomheter tilpasser seg sine usikre omgivelser gjennom å skape dynamikk i styringen

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) definerer dynamikk som *“en kontinuerlig og produktiv aktivitet eller endring”* (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s. 2). Å skape en forståelse rundt dynamikk handler derfor om å bygge kunnskap om hvorfor ting er i bevegelse, og hvordan endringen i bevegelsen oppstår (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Forfatterne viser videre til at det er skrevet lite om begrepet dynamikk i styringslitteraturen utover at bedrifter må være dynamiske i forhold til sine omgivelser (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) viser også til at begrepet dynamikk i de senere årene har blitt benyttet i tilknytning til utforming og bruk av interne styringssystemer. Det vil videre presenteres litteratur på hvert av disse områdene for å vise til forskjellen mellom de ulike formene for dynamikk i styringssystemet.

### 2.3.1 Bygge et dynamisk styringssystem for å møte usikkerhet

Styringssystemet består av en samling integrerte, koordinerte og forente styringsverktøy (Strauß & Zecher, 2013) som har til formål å skaffe informasjonsgrunnlag til beslutninger og kontroll (Bjørnenak et al., 2017). Hva som inngår i et styringssystem er derimot ikke entydig definert i litteraturen og har endret seg over tid (Strauß & Zecher, 2013).

Innenfor tradisjonell styringslitteratur trekkes spesielt verkene av Robert Anthony frem som innflytelsesrike (Strauß & Zecher, 2013). I Anthony og Govindarajan (2007) defineres styringssystemet som systemene brukt av ledelsen til å kontrollere aktivitetene i organisasjonen. Systemene blir i følge professorene benyttet som et hjelpemiddel i

økonomistyringen, som beskrives som prosessen hvor lederne påvirker organisasjonsmedlemmene til å implementere organisasjonens strategier (Anthony & Govindarajan, 2007).

Selv om Anthony sine verk blir ansett som milepæler i utviklingen av styringslitteraturen, har mange forskere stilt seg kritiske til hans smale, formelle og passive syn på styringssystemet (Strauß & Zecher, 2013). I moderne styringslitteratur vises det derfor til et utvidet syn på styringssystemet (se eksempelvis Malmi & Brown, 2010; Merchant & Van der Stede, 2007; Simons, 1995).

Simons (1995) sin definisjon skiller seg spesielt ut ved å åpne for at styringssystemet også kan brukes innovativt (Strauß & Zecher, 2013). Simons (1995) definerer styringssystemet som de formelle informasjonsbaserte rutine og prosedyrene som ledere bruker for å opprettholde eller endre mønster i organisasjonens aktiviteter. Definisjonen bygger på at styringssystemet både kan brukes til å implementere og skape nye strategier. Simons (1995) sin kobling mellom usikkerhet og tilpasninger av strategien, gjør hans teori godt egnet i studier av bedrifter som opererer i dynamiske markeder (Kominis & Dudau, 2012).

Gjennom å balansere bruken av ulike verktøy i styringssystemet, kan bedrifter skape en dynamisk spenning som sikrer lønnsom vekst (Simons, 1995). Det formelle styringssystemet kan dermed være dynamisk, fleksibel og adaptiv til endrede omgivelser, samtidig som de er stabile nok til å ramme inn kognitive modeller og kommunikasjonsmønstre (Bisbe & Malagueño, 2009).

Behovet for dynamikk i styringssystemet har vært grundig diskutert gjennom Relevance Lost-debattene i litteraturen (Bjørnenak, 2003). Den første Relevance Lost-debatten omhandlet private virksomheters manglende evne til å produsere relevant styringsinformasjon for beslutningstakere (Bjørnenak, 2010). En spesiell bekymring var at datidens systemer ikke så ut til å bidra med informasjon som førte til prosessforbedringer eller støttet strategisk viktige beslutninger i tilstrekkelig grad (Bjørnenak, 2003). Som en følge av debatten ble det innført en rekke nye verktøy som gjorde det mulig å variere i analyseobjekter og formål (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Samlet førte eksperimenteringen til en mer dynamisk utforming av styringssystemet (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).



Moderne litteratur har kritisert den første Relevance Lost-debatten for å ha et for snevert og rasjonelt syn på virksomhetsstyringen (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Det har blant annet blitt stilt spørsmål til antagelsen om at strategi kan anses som en fast plan, når omgivelsene er i stadig endring (Bjørnenak, 2003). Bjørnenak og Kaarbøe (2011) viser i den forbindelse til at styringssystemet også kan brukes mer dynamisk gjennom en sosial form for dynamikk.

### **2.3.2 Bygge et dynamisk tankesett for å møte usikkerhet**

En sosial dynamikk viser til en dynamisk bruk av styringssystemet, og er knyttet til gruppers mulighet og evne til å reagere på endring. Retningen bygger på en antagelse om at mennesket er rasjonelt begrenset, og dermed agerer på lokal informasjon fremfor å oppsøke og benytte den best tilgjengelige informasjonen. Ved å gradvis flytte seg mot en aktiv oppsøking og bruk av informasjon, kan både systembrukeren og virksomheten bli mer dynamisk (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Selv om informasjonen er en viktig forutsetning, vil den nye innsikten ikke nødvendigvis være nok til å aktivisere organisatorisk læring. Informasjonen må medføre handling gjennom en tilkalling av oppmerksomhet, ressurser og strategier (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Dette vil spesielt gjelde i turbulente omgivelser, da hyppige endringer øker behovet for en felles tilpasning av den strategiske og operative planleggingen (Bjørnenak et al., 2017). Høyt endringstempo medfører også at det ofte er de operativt ansatte som har den mest detaljerte, oppdaterte og helhetlige forståelsen av bedriftens realiteter (Kominis & Dudau, 2012). Det vil derfor være stor verdi i å inkludere dette nivået i strategiutviklingen (Bogsnes, 2009).

Behovet for rask respons har resultert i at mange bedrifter har valgt å gå bort fra tradisjonelle statiske styringsverktøy da de kan skape en falsk trygghet (Bjørnenak et al. 2017) og ubehag (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). For å sikre et mer beslutningsrelevant informasjonsgrunnlag, har virksomheter eksperimentert med nye metoder og styrings-filosofier på de områder hvor man ikke har følt seg tilstrekkelig oppdatert (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Overgangen fra statiske budsjetter til en mer dynamisk styringsfilosofi, beskrives i litteraturen som å gå Beyond Budgeting (Bogsnes, 2009).

Beyond Budgeting klassifiseres gjerne som en ny Relevance Lost-bevegelse (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Retningen bygger på en helhetlig styringsfilosofi som skal sikre styringsrelevant informasjon gjennom at beslutningstakeren utvider sitt informasjonssøk

(Bogsnes, 2009). For at dette skal være mulig må beslutningstakeren forlate sin komfortable sone og gå over i en strekksone (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011; Bogsnes, 2009). Tankesettet som strekksonen bidrar til kan hjelpe virksomheter å møte store markedsendringer, og derigjennom forhindre at virksomheten havner i en krise (Bjørnenak et al., 2017).

Konseptene strekk- og komfortsone er i psykologien koblet til om beslutningstakere har en positiv eller negativ tolkning av beslutningssituasjonen. Dersom beslutningstakeren møter en kjent situasjon, oppleves den gjerne som positiv og komfortabel. I ukjente situasjoner havner beslutningstakeren derimot i en strekksone som tvinger vedkommende til å tenke nytt og eksperimentere med ny adferd. Dette kan oppleves som stressende, men er også en læringsarena for å opparbeide seg ny kunnskap og kompetanse (Bjørnenak et al., 2017).

En strekksone kan sikres ved å gå bort fra sentraliserte push-mekanismer som holder brukeren tilbake i komfortsituasjoner. Årsaken til dette er at sentraliserte push-mekanismer kan resultere i en feilaktig antagelse om at verden er forutsigbar. Som et alternativ bør man benytte pull-mekanismer ved å tilrettelegge for kunnskaps- og ressursdeling ved behov. Virksomheters prosjekter vil gjennom pull-mekanismer bli robuste mot å mislykkes og fleksible til å anvendes på alternative måter hvis endringer inntreffer (Hagel & Brown, 2011).

I møte med høy usikkerhet blir scenarioer fremmet som et godt alternativ til tradisjonelle prognoseverktøy da de tar høyde for utfallsusikkerhet (Bjørnenak et al., 2017; Eisenhardt, 1999; Lunde, 2002; Varum & Melo, 2010) og bidrar til å utvide den mentale forestillingsevnen til de involverte i prosessen (Amer et al. 2013). På denne måten kan scenarioer svare på begge behovene for dynamikk, da det både kan brukes som et dynamisk styringsverktøy og som et verktøy for å utvide tankesettet til beslutningstakere. Da det er rettet begrenset oppmerksomhet mot scenarioer i styringslitteraturen (Bourmistrov et al., 2017a) vil oppgaven videre presentere verktøyet innenfor fremsynslitteraturen.

## 2.4 Scenarioers dynamiske styrings- og tankesettsfunksjon

Scenarioer har mange forskjellige definisjoner i fremsynslitteraturen (Bradfield, Wright, Burt, Cairns & Van der Heijden, 2005; Lunde, 2002; Van der Heijden, 2005). Godet og Raubelat (1996) mener at begrepet av mange blir brukt feil og til tider misbrukes. Som en konsekvens hevder Khakee (1991) at få begreper innenfor fremsynslitteraturen har skapt like

mye forvirring som scenarioer. For å vise utviklingen av begrepet, vil vi starte med den mest kjente definisjonen for så å presentere nyere litteratur på området.

En av de første definisjonene på scenarioer kommer fra Herman Kahn, ofte omtalt som grunnleggeren av moderne scenarioverktøy (Raubitschek, 1988). Kahn og Wiener (1967) definerer scenarioer som et sett med hypotetiske fremtidseventer konstruert for å klargjøre mulige hendelsesforløp samt deres beslutningspunkt. Nyere litteratur åpner derimot for en mindre presis forståelse av begrepet, der blant annet Amer et al. (2013) definerer scenarioer som et nyttig verktøy for å forberede organisasjoner på eventualiteter.

Kahn ønsket å bruke scenarioer som et fremkomstmiddel for å “tenke på det utenkelige” (Bradfield et al., 2005) samt å tvinge de involverte til å ta stilling til hyppige endringer (Kahn & Wiener, 1967). Rollen til scenarioer har videre blitt beskrevet som et hjelpemiddel i oppdagelsen, vurderingen og reflekteringen av usikkerhet (Schoemaker, 1995), og gjør de involverte bevisst ulike potensielle utviklingsforløp i fremtiden (Allan, Fairtlough & Heinzen, 2002). Karlsen (2016) viser i den sammenheng til at scenrioer ikke bør oppfattes som en engagsøvelse, men tvert om behandles som en løpende sosial praksis. Dette understøttes av Bourmistrov et al. (2017a) som viser at scenarioer kan hjelpe virksomheten å skape en common sense-erfaring for å oppdage trusler i miljøet.

Studier har også vist at scenariobruk kan hjelpe ledere å utvikle sine mentale modeller om fremtiden og dermed flytte lederne ut av sine komfort-soner (Bourmistrov et al., 2017a). Dette gjøres ved å oppfordre lederne til å endre sitt verdensbilde gjennom å analysere et bredere antall faktorer og utfordringer i omgivelsene (Varum & Melo, 2010). Scenarioer blir derigjennom et verktøy for å skape en følelse av “forsiktighet” om fremtiden, istedenfor en følelse av “kontroll” (McDermott, 1996).

I den strategiske debatten, viser Hiltunen (2009) at scenarioer kan bidra til å stimulere til strategisk tenkning ved usikkerhet og kompleksitet. Lunde (2002) bygger opp under dette med å vise til at scenarioer i første rekke er et redskap for å tenke langsiktig og strategisk. Van der Heijden (2005) viser at dette kan gjøres på to ulike måter. På lang sikt kan scenarioer utvikle en mer robust organisasjon som kan motstå uventede markedssjokk (Van der Heijden, 2005). Scenarioene er også et nyttig verktøy på kort sikt, da de kan øke tilpasningsevnen gjennom at organisasjonen lettere kan observere usikkerhetene i omgivelsene (Van der Heijden, 2005).

Til tross for at fremsynslitteraturen fremhever mange felles karakteristikk med scenarier, viser Bradfield et al. (2005) at det også eksisterer store variasjoner i metodikk, utforminger og bruk av verktøyet. Bradfield et al. (2005) viser at innenfor scenariolitteraturen har det etablert seg tre forskjellige retninger. Tidlig på 1970-tallet oppstod den intuitive logiske metoden, også omtalt som Shell-metoden. Den strukturerte metoden bygger på Herman Kahn sitt arbeid (Bradfield et al., 2005) og tar sikte på å skape scenarier basert på hva man vet, hva man er usikker på samt konstruksjon av wild cards (Wilkinson & Kupers, 2014). Den intuitive logiske metoden er den mest praktiserte (Amer et al., 2013) og studerte (Bradfield et al., 2005) metoden innenfor scenariolitteraturen.

Parallelt med utviklingen av den intuitive logiske metoden, vokste sannsynlighetstrend-metoden frem basert på arbeidet hos RAND Corporation i USA (Bradfield et al., 2005). Metoden består av en konsekvensanalyse for trend (TIA) og en analyse for tverrsnitt (CIA) (Varum & Melo, 2010). TIA-analyser inneholder tradisjonell prognostisering som kan inkludere tidsserieanalyser og kvalitative faktorer. CIA inkluderer kausale variasjoner og korrelasjonstverrsnitt ved hjelp av en cross impact matrise (Amer et al., 2013).

Den tredje metoden La Prospective, også kjent som den prospektive metoden, har sin opprinnelse fra den franske filosofen Gaston Berger (Varum & Melo, 2010). Metoden oppstod som et resultat av dårlige opplevelser med tradisjonelle prognosemetoder som bygger på en antagelse om at fremtiden vil være en variasjon av i dag (Bradfield et al., 2005). Den prospektive metoden tar på sin side utgangspunkt i at fremtiden ikke er forhåndsbestemt, men kan skapes og formes (Amer et al., 2013).

I Bourmistrov et al. (2017a, 2017b) benyttes det et forenklet skille av scenariometodene, ved å vise hvordan ulike formål kan dekkes ved å ta i bruk Raimond (1996) sine to ulike scenarioskoler. De to første metodene kan i følge Bourmistrov et al. (2017a) vise til det Raimond (1996) definerer som den intelligente maskin. Skolen tar utgangspunkt i en analytisk prosess inspirert av teoretiske rammer fra finans og industriell økonomi. Den prospektive metoden kan på sin side sies å være i tråd med Raimond (1996) sin kreative forestillingsskole (Bourmistrov et al., 2017a). Tilhengere av denne skolen mener at fremtiden best forstås gjennom kreative øvelser hvor deltakerne skaper bilder av mulige fremtidsutfall (Bourmistrov et al., 2017a).

Studier av bedrifter fra fire bransjer i det norske markedet viser at ulike bruk av scenarioer henger sammen med bedriftenes opplevde grad av usikkerhet i omgivelsene og påvirkningsmuligheter. Bedrifter som opplever lave påvirkningsmuligheter har i følge studiene et produktfokus i scenarioutformingen som er i tråd med den intelligente maskin. Videre viste studien at en prosessfokusert tilnærming i tråd med den kreative forestillingsskolen ble benyttet i de bransjene hvor bedriftene følte en påvirkningsmulighet over omgivelsene. Graden av usikkerhet i omgivelsene var avgjørende for hvordan de ulike skolene ble benyttet i forbindelse med planleggingshorisonter (Bourmistrov et al., 2017a, 2017b).

Scenarioutforming i tråd med den intelligente maskin bygger på en antagelse om at fremtiden best kan forutsees gjennom analyser av årsak-virkningssammenhenger (Bourmistrov et al., 2017a). Bourmistrov et al. (2017b) viser at analysen vil være en rasjonell prosess hvor kunnskap om interaksjoner mellom organisasjonen og dens omgivelser anskaffes objektivt. Gjennom å ta i bruk kvantitative og kvalitative variabler i forbindelse med langtidsplanleggingen, tar den intelligente maskin sikte på å gi scenarioene en høy prediksjonsverdi (Raimond, 1996). Skolen avhenger således av et prediktivt fremsyn, der målet er å systematisk lage ulike fremtidsbilder hvor ett eller flere kan ligne realiteten (Raimond, 1996).

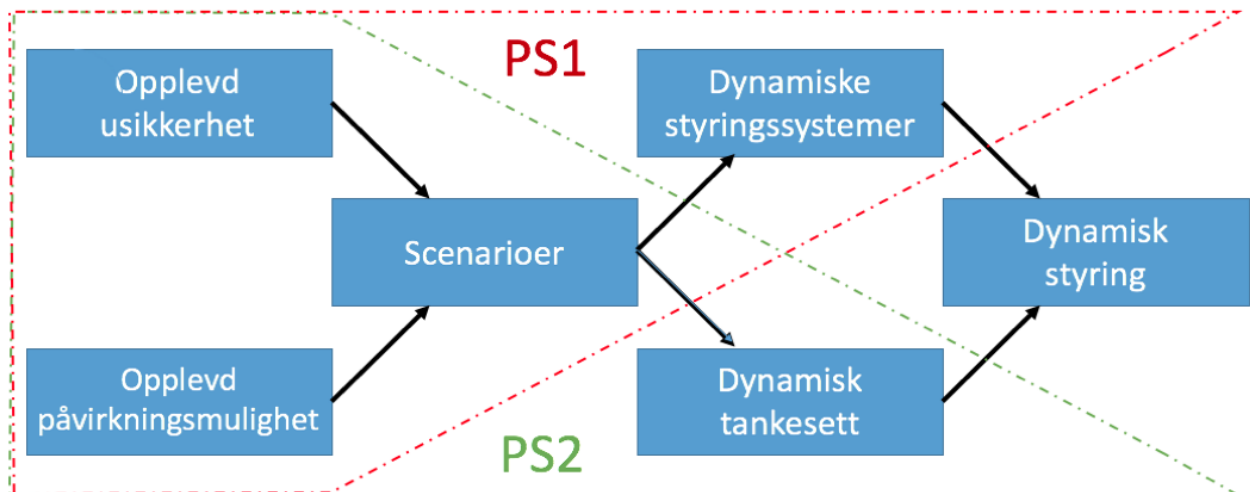
Den kreative forestillingsskole stiller seg derimot kritisk til den analytiske oppfattelsen av fremtiden. Tidligere hendelser vil fremdeles være viktig innenfor denne skolen, men hensikten er å gjøre langtidsplanlegging til en kreativ tolkning av fremtiden. Skolen tar utgangspunkt i at scenarioer må skapes som en kreativ prosess hvor ledere tenker utenfor det sannsynlige. Skolen beskrives som prosessorientert, hvor læring og kunnskapsutvikling er hovedformålet. Gjennom å konstruere kreative fremtidsbilder blir det mulig for både organisasjonen og individene å være mer elastisk i møte med fremtidige sjokk (Bourmistrov et al., 2017a).

## 2.5 Modell for hvordan scenarioene skaper dynamisk utforming og bruk av styringssystemet

Oppsummert har studier av Bourmistrov et al. (2017a, 2017b) vist at scenariobruken avhenger av virksomhetens opplevde usikkerhet og påvirkningsmuligheter. Kombinasjonen

av disse faktorene avgjør om virksomheter velger et produktfokus i scenarioarbeidet i tråd med den intelligente maskin, eller et prosessfokus i tråd med den kreative forestillingsskolen (Bourmistrov et al., 2017a). Videre har Bjørnenak og Kaarbøe (2011) vist at dynamikk i styringen skapes enten gjennom dynamikk i styringssystemet eller ved at de ansatte utvikler et dynamisk tankesett. Fremsynslitteraturen har beskrevet scenarioer som et dynamisk styringsverktøy (Varum & Melo, 2010) og et verktøy for å utvide de mentale referanserammene til brukerne (Amer et al., 2013). På denne måten svarer scenarioer til begge formene til dynamikk i tråd med Bjørnenak og Kaarbøe (2011).

Med dette som teoretisk fundament, ønsker vår studie å se på hvordan scenarioer kan skape ulike former for dynamisk styring. Dette vil bli gjort gjennom å analysere hvordan scenarioer kan skape dynamiske styringssystem og tankesett, og hvordan dette henger sammen med ulik opplevelse av usikkerhet og påvirkningsmulighet. Utredningens teoretiske modell blir derfor som følger:



Figur 1: Modell av teoretisk fundament

### 3. Teoretiske rammeverk

*Denne delen av oppgaven vil presentere tre teoretiske rammeverk som blir direkte anvendt i studiens analyse. Først vil det gis en kort begrunnelse for hver av rammeverkene. Videre vil det vises til Simons (1995) analyseverktøy for styringssystemer; *Levers of Control*. Deretter vil White (2009) sitt rammeverk for mentale soner i forbindelse med overgang fra komfort- til strekksoner gjennomgå. Avslutningsvis presenteres Bjørnenak og Kaarbøe (2011) sitt rammeverk for dynamisk styring.*

Tidligere studier har vist at Simons (1995) er et velegnet rammeverk for å analysere virksomheter som må håndtere usikkerhet (Kominis & Dudau, 2012) samt krever innovasjon (Bisbe & Malagueño, 2009). Etersom våre fire bedrifter opererte i bransjer som i følge Bourmistrov et al. (2017a) nylig har gjennomgått store omstillinger, antok vi at begge disse karakteristikene ville være gjeldende. Simons (1995) inkludering av interaktiv styring, var sådan et avgjørende argument for vårt valg av hans teori.

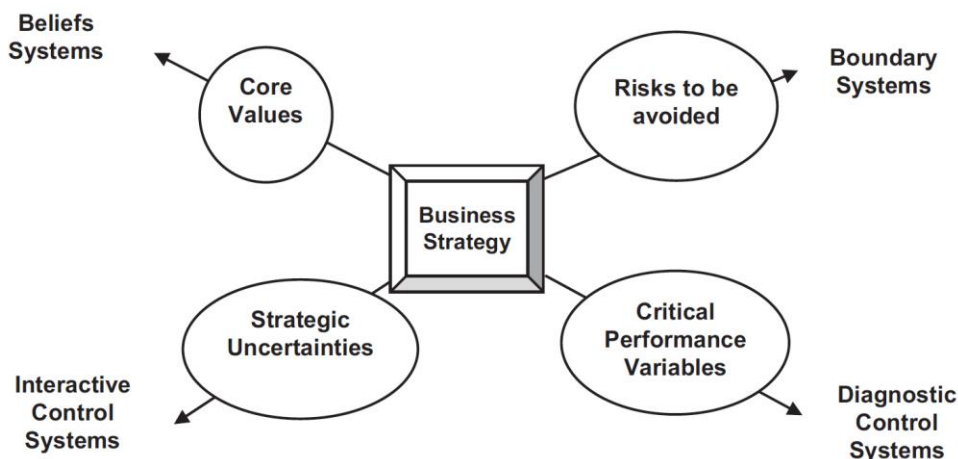
I etterkant av vår datainnsamling fant vi at scenarioene også kunne sies å ha hatt en innvirkning på beslutningstakers bruk av styringssystemet. For å analysere denne sammenhengen, ble White (2009) sitt teoretiske rammeverk valgt basert på tidligere studiers bruk av teorien for å vise utviklingen av norske ledes tankesett (Bourmistrov & Kaarbøe, 2017, 2013) i to av de samme bransjene som i vår studie.

Basert på vårt funn, fant vi det hensiktsmessig å benytte Bjørnenak og Kaarbøe (2011) sitt rammeverk for dynamiske styringssystem. Årsaken til dette var at artikkelen setter et klart skille mellom dynamisk utforming og bruk av styringssystemet. Da vi fant at scenarioene virket å ha en innvirkning på begge disse faktorene, ønsket vi å bruke Bjørnenak og Kaarbøe (2011) sin teori til å finne mulige sammenhenger mellom dynamiske elementer og våre observasjoner.

## 3.1 Analyseverktøy for styringssystemer – Levers of Control (Simons, 1995)

### 3.1.1 Introduksjon

Som vist i Figur 2, består analysemodellen presentert i Simons (1995) av tre ulike lag. Kjernen i modellen er virksomhetsstrategien, som reflekterer markedsførhold, firmaspesifikke ressurser, kapabiliteter samt virksomhetens målsetning. Fra virksomhetsstrategien utvikles kritiske indikatorer for suksessfull strategiimplementering. Disse deles i henholdsvis kjerneverdier, risiko som må unngås, KPIer og strategisk usikkerhet. Hver av de fire spakene, *trossystem*, *begrensningssystem*, *interaktivt system* og *diagnostisk system* adresserer én av disse kritiske indikatorene og kan brukes for å sikre en vellykket strategiimplementering, samt fastsettelse av nye strategier (Simons, 1995).



Figur 2: Levers of Control (Simons, 1995)

Simons sin modell viser med andre ord at virksomhetsstyringen kan deles opp i fire ulike typer kontrollspaker (Simons, 1995). For å sikre strategisk måloppnåelse kan ledere benytte seg enten av virksomhetens trossystem, begrensningssystem, diagnostisk styringssystem eller interaktivt styringssystem. Bruken av de ulike spakene vil gi ledelsen enten positive eller negative styringskrefter som sammen skaper en dynamisk spenning (Simons, 1995). Det vil være opp til virksomheten å selv finne styringsbalansen som sikrer tilstrekkelig forutsigbarhet og strategisk innovasjon. For å få en bedre forståelse av de ulike styringsmulighetene ledelsen har, vil det videre gis en beskrivelse av de fire systemene og deres spesifikke formål i økonomistyringen.



### **3.1.2 Rammene satt av tros- og begrensningssystemet**

Når mulighetene blir endeløse og presset for prestasjon øker, blir klare verdier og pålagte grenser i økende grad viktig. Tro- og begrensning er de to kontrollspakene som sammen skaper et fundamentet for enten interaktiv eller diagnostisk bruk av et styringsverktøy. Ved at spakene arbeider sammen skapes positive og negative krefter, der resultatet er en dynamisk spenning mellom dedikasjon og straff. Sammen har de som formål å skape retning, samkjøring, motivasjon og inspirasjon, samt definere institusjonenes integritet. Systemene forsikrer ledelsen om at ansatte ikke handler på måter som setter bedriftens integritet på spill, samt at ressurser spres utover aktiviteter og prosjekter som ikke bygger opp virksomhetens konkurransekraft. Det vil videre gis en kort presentasjon av hvert av systemene.

#### *Trossystem*

Til tross for at Simons (1995) fokuserer på formelle prosedyrer i sin modell, anerkjenner han at de positive kreftene tro og verdier er viktige i styringssystemet. Simons (1995) beskriver trossystemet som de organisatoriske definisjonene som ledelsen systematisk gjentar for de ansatte i organisasjonen. Definisjonene uttrykker virksomhetens kjerneverdier, prinsipper, hensikt og retning, og kommuniseres av ledelsen ved behov (Simons, 1995).

Systemet skal appellere til organisasjonsmedlemmenes medfødte behov for å tilhøre og bidra i målrettede organisasjoner. Gjennom å sikre tilstrekkelig informasjon til alle ansatte om hva som er bedriftens strategi, kan trossystemet bidra til å motivere, inspirere og guide organisasjonen i retning av fremtidig suksess. Trossystemet anser med andre ord strategi som et felles perspektiv. Økt kompleksitet kan sies å ha økt betydningen og rollen til trossystemet. For at kommunikasjonen skal treffe hele virksomheten må verdiene samtidig være bred slik at de appellerer til alle typer ansatte. Bredden gjør det utfordrende å bruke trossystemet til å sette klare retningslinjer for de ansatte, og det er derfor nødvendig å supplere trossystemene med andre systemer (Simons, 1995).

#### *Begrensningssystem*

Begrensningssystemet setter en ramme for organisatorisk søk motivert av trossystemet, ved å avgrense det akseptable domene av aktiviteter for organisasjonens medlemmer (Simons, 1995). Simons beskriver dette systemet som de eksplisitte uttalelsene i det formelle informasjonssystemet som definerer og kommuniserer spesifikk risiko som må unngås

(Simons, 1995). Systemet skal med andre ord forsikre virksomheten mot uønsket risiko, ved å belyse fallgruver de ansatte bør unngå og etablerer grensene basert på forretningsrisikoen for mulighetssøkingen (Simons, 1995).

Begrensningssystemet anses å ha en negativ forankring, ettersom det består av ulike kontrollsystemer som har til formål å avgrense de ansattes handlingsrom. Avgrensningen er fremdeles nødvendig for å unngå opportunistisk adferd hvor de ansatte ikke handler i tråd med virksomhetens beste. Systemet ser med andre ord strategi som en posisjon som bedriften ønsker å opprettholde (Simons, 1995).

Selv om systemene hindrer de ansatte i å handle fritt, gir det samtidig ledelsen mulighet til å delegerer beslutningsmyndighet. Det optimale målet til begrensningssystemet er at de ansatte føler seg fri og myndiggjort innenfor de områdene ledelsen ønsker, samtidig som de har en klar forståelse av hvilke områder de bør begrense sin kreativitet. Begrensningssystemet åpner dermed opp for fleksibilitet og kreativitet ved at ansatte på et lavere nivå kan ta egne avgjørelser (Simons, 1995).

### **3.1.3 Diagnostisk eller interaktiv bruk av styringsverktøy**

Innenfor rammene satt av begrensning- og trossystemet kan ledere velge å bruke ulike styringsverktøy enten diagnostisk eller interaktivt. I utgangspunktet vil alle systemer være diagnostiske, men de kan gjøres interaktive gjennom at ledelsen personlig involverer seg og bruker energi på et system. Hvilket system dette bør være, vil avhenge av hvor lederen kan maksimere avkastningen på sin oppmerksomhet og personlig involvering (Simons, 1995).

#### *Diagnostisk styringssystem*

Diagnostiske styringssystemer defineres som de formelle systemene i virksomheten som ledere bruker til å følge de ansattes prestasjoner og korrigerer avvik fra fastsatte standarder. For at systemet skal fungere, må fire forutsetninger være oppfylt. Det må for det første være mulig å fastsette mål og standarder på forhånd. Videre må prestasjonsvariablene være målbare, og det må være mulig å beregne prestasjonsavvik mellom faktisk og ønsket resultat. Avslutningsvis må man kunne bruke informasjonen om avvik til å gjennomføre korrektive handlinger og nødvendige endringer (Simons, 1995).

De diagnostiske systemene viser til spaken som skal sikre at bedriften er i tråd med sine kritiske prestasjonsindikatorer. Systemet bidrar derfor til å implementere strategier som er

vedtatt og utviklet av ledere i virksomheten. Videre vil diagnostiske systemer frigjøre ledere fra overvåkningsrollen man måtte ha inntatt uten systemene. En leder vil ikke trenge å bruke tid på å overvåke de ansatte så lenge det ikke forekommer avvik, men kan fokusere sin tid på å sette optimale KPIer og følge opp avvik fra disse (Simons, 1995).

Det er verdt å merke seg at diagnostiske systemer ikke er tilstrekkelig for å sikre rask tilpasning i dynamiske markeder preget av hyppige endringer og hard konkurranse. Årsaken er at det er vanskelig og tidkrevende å formidle informasjon langs de hierarkiske nivåene, samt at endrede forutsetninger medfører at både tiltenkt strategi og kritiske suksessfaktor må revurderes. Diagnostisk bruk av automatiske feedbacksystemer er lite egnet til å søke etter nye strategisk initiativ, og for stort fokus på dette systemet kan i verste fall hindre nødvendig endring. For å ikke bli forbigått må ledere forsøke å ikke begrense ansattes informasjonssøk til rutiner og prosedyrer, da noe data må overvåkes kontinuerlig for å oppdage relevante endringsmønstre. Dette er mulig dersom ledere tar i bruk ulike verktøy interaktivt for å stimulere til søk og læring (Simons, 1995).

### *Interaktivt styringssystem*

Interaktive systemer viser til de formelle informasjonssystemene som ledere kan benytte for å personlig involvere seg i sine underordnedes beslutninger og handlinger. Systemenes hovedformål er å signalisere hvilke områder virksomheten bør prioritere samt skape en kontinuerlig dialog som kan bidra til organisatorisk læring og konstruktiv debatt. Et godt implementert interaktivt styringssystem krever derfor høy grad av involvering fra ledelsen samt gode informasjonssystemer gjennom hele virksomheten (Simons, 1995).

Overlevelse i markeder med sterk konkurranse krever at organisasjonen konstant tildeler nok fokus til sine strategiske usikkerheter. I forbindelse med dette er interaktive systemer essensielle da de sikrer at nye strategier kan utvikle seg. Systemene bør tilrettelegge for at ansatte oppmuntres og motiveres til å utforske nye ideer samt føler seg kapabel til å gå videre med disse. En av forutsetningene er at systemet må anvendes hyppig og resultere i endrede handlingsplaner etter hvert som omgivelsene endres. Systemene kan derfor benyttes på ethvert tidspunkt og er ikke begrenset til spesifikke situasjoner (Simon, 1995).

Under normale konkurranseforhold vil ledere maksimalt bruke et system interaktivt av gangen på grunn av økonomiske, kognitive og strategiske ulemper med styringen. Interaktiv styring vil drive bort oppmerksomheten fra andre oppgaver, da den krever hyppig

oppmerksomhet fra hele organisasjonen. Styring vil dermed ha en høy alternativkostnad, og bør således rettes mot de områdene der kontinuerlig oppmerksomhet har en høy verdi for virksomheten. Videre vil individers ha en kognitiv grense for hvor mye spredt informasjon de kan prosessere. I komplekse situasjoner kan det derfor være hensiktsmessig å dele opp informasjonssøket for å unngå overfladiske analyser, mangel på perspektiv og paralysering av de ansatte. Til slutt vil ulike interaktive systemer kunne gi ulike signaler som kan hindre de ansatte i å oppfatte hva som er virksomhetens strategiske usikkerhet. Ledere bør derfor velge med omhu hvilket system de vil ta i bruk interaktivt (Simons, 1995).

### **3.1.4 Samspill**

Alle systemene har ulik påvirkning på virksomhetsstyringen, men er tett knyttet sammen gjennom spenningen som skapes mellom dem (Simons, 1995). Dette kommer tydelig frem i Simons sin påstand om at kraften til spakene i implementeringen av strategi ligger i hvordan spakene komplimenterer hverandre når de brukes sammen (Simons, Dávila & Kaplan, 2000). De ulike spakene må sees i sammenheng, da det er kombinasjonen av disse som skaper den dynamiske spenningen mellom opportunistisk innovasjon og forutsigbar og lønnsom måloppnåelse (Simons, 1995).

Behovet for å balansere de positive og de negative kreftene er et sentralt element i Simons (1995). Bruk av trossystemet og det interaktive systemet oppleves gjerne som positive krefter der formålet er å oppfordre de ansatte til innovativ oppførsel. Begrensningssystemet og det diagnostiske systemet skal på sin side sikre at de ansatte utfører sitt arbeid og handler i tråd med virksomhetens regler og mål. Kontrollperspektivet gjør at denne styringen gjerne fremstår som negativt ladet (Simons, 1995). Ved å balansere de ulike kreftene kan virksomhetsledere skape et dynamisk samspill som sikrer både innovasjon og kontroll (Simons, 1995).

## **3.2 Fra komfortsone til optimal prestasjonsone (White, 2009)**

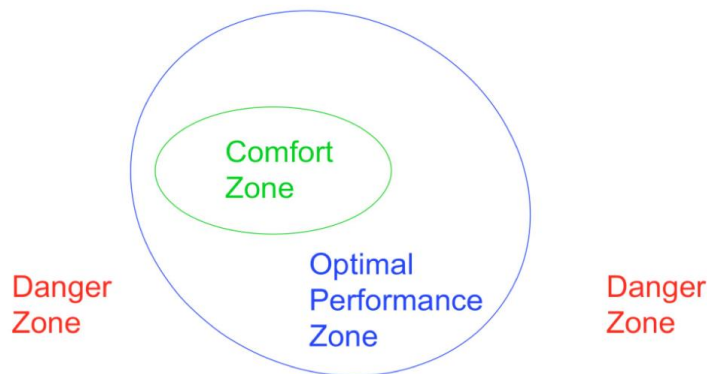
White (2009) viser til hvordan beslutningstakere påvirkes av sine mentale soner i sitt arbeid. Gjennom å variere i faktorene stress og motivasjon kan beslutningstakeres prestasjon påvirkes (White, 2009). White (2009) viser til hvordan beslutningstakere kan befinne seg i komfortsoner, faresoner eller prestasjonsoner. Riktig ledelse og bruk av motiverende og

stressende virkemidler kan skape bevegelse i de mentale sonene til beslutningstakerne (White, 2009). Det vil videre sees nærmere på hvordan mentale soner defineres og hvordan endringer oppstår.

En komfortsone er en atferdsmessig tilstand hvor en person opererer under stress-frie forhold, for å levere et jevnt prestasjonsnivå uten risiko (White, 2009). Av definisjonen ser man at stress er fraværende i komfortabel mental tilstand, noe som i følge White (2009) kan resultere i passivitet og derigjennom redusere prestasjoner. Yerkes og Dodson (1907) var de første til å vise at stress i riktig mengde var viktig for optimale prestering (White, 2009). Carnall (1995) har senere underbygget at stress kan øke prestasjonsnivået, men påpeker et for høyt stressnivå derimot kan være prestasjonshemmende.

White (2009) hevder derfor at beslutningstakere som befinner seg i en komfortsituasjon må øke graden av stress for å prestere bedre. På denne måten kan beslutningstakeren bevege seg fra en komfortsone til ukomfortabel sone, noe som er nødvendig for å oppnå optimal prestasjon (White, 2009). Graden av stress beslutningstakeren utsettes for i lys av individets stresstoleranse, avgjør om den ukomfortable situasjonen fører til optimal prestasjon eller opplevelse av faresone (White, 2009). En faresone vil oppleves som ubehagelig for beslutningstakeren og medføre vanskeligheter for å fokusere tilstrekkelig på arbeidet (White, 2009).

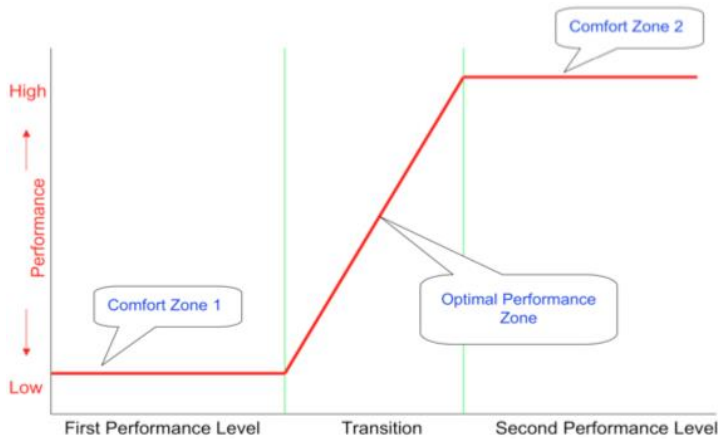
I motsetning til bevegelse bort fra en komfortabel sone hvor løsningen er å øke graden av stress, vil man kunne oppnå bedre prestasjoner hos beslutningstakere i faresoner gjennom å redusere graden av stress. Motivasjon vil være en viktig faktor i denne prosessen for å føre beslutningstakeren tilbake mot trygge en tryggere mental sone.



*Figur 3: Modell av mentale soner (White, 2009)*

Figur 3 viser illustrerer at veien fra en komfortsone til optimal prestasjonsone, og videre til en faresone kan være kort i enkelte tilfeller. Det er viktig å merke seg at den ukomfortable sonen er summen av fare- og optimal prestasjonsone. Hvilken av sonene man ligger i vil avgjøres av graden av stress beslutningstakerne opplever. Nivået for de ulike situasjonene vil være unik fra situasjon til situasjon (White, 2009).

Hvis en beslutningstaker befinner seg lenge nok i en optimal prestasjonsone, eller strekksone, vil vedkommende flytte sin komfortsone. En ny utvidet komfortsone viser til at beslutningstakeren nå arbeider komfortabelt med et nytt og høyere prestasjonsnivå (se figur 4). Det er derfor fordelaktig om beslutningstakeren befinner seg i strekksonen og utfordrer seg videre med en gang man kommer i en ny komfortsone.



Figur 4: Modell av bevegelse mellom mentale soner (White, 2009).

### 3.3 Dynamiske styringssystemer (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011)

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) viser at verden er i endring og det fremmes behov for kontinuerlig tilpasning i det turbulente markedet. I den forbindelse vises det til muligheter for å skape dynamikk gjennom utforming og bruk av styringssystemet (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). I det følgende vil det presenteres fire måter man kan gjøre interne styringssystemer mer dynamiske. De to første formene for dynamikk viser til en dynamisk utforming av styringssystemet, mens de siste viser til en dynamisk bruk.

Dynamikk i kostnadsbildet er nært knyttet til beslutningssituasjoner, og relaterer seg til hvorvidt kalkylesystemer evner å gi beslutningstakeren tilstrekkelig informasjon i dynamiske omgivelser. Det dynamiske elementet handler om å gå bort fra standardiserte oppsett men gjøre kostnadsbildet dynamisk ved å relatere det til den spesifikke beslutningen. Det anbefales å ta i bruk dynamiske kostnadsarter som særkostnader og alternativkostnader. Disse vil avhenge av den spesifikke beslutningen, i motsetning til tradisjonelle statiske verktøy som direkte og indirekte kostnader. Statiske kostnadsarter er ofte viktige komponenter i avanserte kalkylesystemer, og en et mer dynamisk kostnadsbilde vil dermed oppnås ved enkle og generelle kalkylesystemer som kan tilpasses den spesifikke beslutningssituasjonen (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Den andre metoden for å oppnå dynamikk i utformingen av styringssystemet er ved å skape

dynamikk i verktøykassen. Dynamikken oppstår som en konsekvens av tre årsaker. For det første vil dynamikken i verktøyene økes når verktøy blir spesialtilpasset sitt formål. Dette medfører at virksomheter kartlegger sine styringsutfordringer og anvender optimale verktøy for å løse sitt behov. For det andre kan verktøy gis ulikt innhold rettet mot verktøyets formål, gjennom en økning i beskrivende objekter benyttet i verktøyet. På denne måten kan det sikres at verktøyet vil være bedre egnet til å beskrive de objektene brukeren ønsker å studere. For det tredje ser man et økt fokus på at ulike bedrifter har behov for ulike verktøy for å oppnå optimale resultater. Basert på betingelsesteori vil eksempelvis størrelse på virksomheter kunne avgjøre nytteverdien av et styringsverktøy. (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Dynamikk i tid omhandler bruken av styringssystemet og viser til hvordan beslutningstakere må ta hensyn til tidsaspektet i styringen, for å være tilpasset sine omgivelser på en best mulig måte (se figur 5). Eksempelvis vil langtidsplanlegging være formålstjenlig i situasjoner hvor virksomheter opererer i stabile markeder uten påvirkningsmuligheter. Man kan oppnå mer dynamikk i tid gjennom å frigjøre seg fra årsrytmen. Videre kan man i tråd med betingelsesteori kontinuerlig vurdere hvilke faktorer i miljøet som påvirker virksomheten og hvilke konsekvenser dette medfører. Hvis markedet endrer seg og blir mer turbulent vil det være fordelaktig med dynamikk i tid gjennom reduserte planleggingshorisonter (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

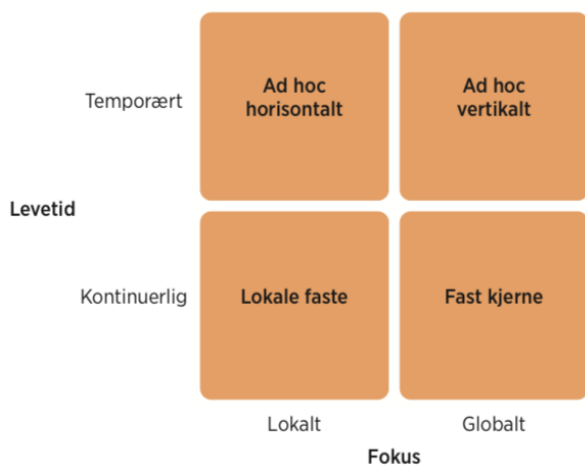


Figur 5: Modell av dynamikk i tid (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Den andre formen for dynamikk i bruken av styringssystemet omhandler dynamikk i fokus og tid. Denne formen for dynamikk viser til hvordan virksomheter kan stilling til sitt behov



for kontinuerlige eller temporære systemer, samt om systemene skal integreres på et lokalt eller globalt nivå i virksomheten. Et dynamisk fokus kan lede til en smidig tilnærming hvor man utvikler og bruker ”gode nok” systemer i de tilfellene hvor behovet er temporært, og inkludere det ”tilstrekkelige antallet” ansatte i prosessen. Dette sikres gjennom ad hoc håndtering. For mer faste kjerner som både er kontinuerlige og globale kan man utvikle mer robuste systemer. Avslutningsvis vil også et dynamisk fokus være hendelsesdrevet ved at det tar hensyn til endringer i omgivelsene, samt kunnskapsdrevet ved at ideer fra virksomheten undersøkes nærmere (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Førstnevnte viser til at endringer i markedet leder til endringer i hva som rapporteres. Videre viser en kunnskapsdrevet dynamisk tilnærming til at intern kunnskap aktiveres for å kartlegge hva som bør undersøkes nærmere.



Figur 6: Modell av dynamikk i fokus (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

## 4. Metode

*I denne delen av oppgaven vil det redegjøres for årsakene bak våre metodiske valg samt hva valgene innebærer. Vi vil presentere ulike alternativer ved hvert forskningsvalg for deretter å argumentere for hvorfor oppgaven har gått videre med de spesifikke valgene. Deretter vises det til evalueringen av studien i lys av forskningens reliabilitet og validitet. Avslutningsvis vil de etiske betraktningene knyttet til studien drøftes.*

For at leseren skal kunne forstå våre resultater, vil det derfor videre gis en detaljert beskrivelse av vår prosess, som inkluderer valg av tema og forskningsspørsmål, utvalg og design, metodevalg og datainnsamling, samt tolkning og presentasjon av dataene. Valgene vil presenteres som ulike steg, men i praksis har det vært flytende overganger mellom disse. I tråd med Saunders, Lewis & Thornhill (2016) ønsker vi å anerkjenne at det finnes mange veier til mål, og hvert metodevalg vil derfor også begrunnes.

### 4.1 Forskningsspørsmål - Forkunnskap og subjektiv interpretivistisk forskningsfilosofi

Vårt forskningsspørsmål har lagt føringene for utarbeidelsen av vår forskningsprosess, som i følge Dalen (2011) vil danne grunnlaget for hvilken kunnskap som utvikles. For at leseren skal forstå omfanget av vår forskning, vil vi derfor i tråd med Leseth og Tellmann (2014) starte med å klargjøre hvilken forkunnskap og forskningsfilosofi som ligger bak dette spørsmålet.

Forskingsspørsmålet vil for det første påvirkes av forskerens førforståelse (Leseth & Tellmann, 2014). For vår del stammet denne fra ulike fagemner om scenarioer, samt at vi begge har vinklet vår mastergrad inn mot dynamisk styring. Vi hadde sådan begge en inngående fascinasjon og interesse for det dynamiske verktøyet, og lot oss videre inspirere av studien Bourmistrov et al. (2017a) som så på variasjon i strategisk scenariobruk i fire ulike bransjer.

Spørsmålet vil også påvirkes av forskerens forskningsfilosofi (Leseth & Tellmann, 2014), som viser til forskerens tanker og meninger om hvordan kunnskap utvikles (Saunders et al., 2016). Forskningsfilosofien består av delene ontologi som beskrives som forskerens tanker

om virkeligheten (King & Horrocks, 2010), samt epistemologi som Chua (1986) beskriver som ens syn på troverdig kunnskap.

Ontologi kan i følge Saunders et al. (2016) enten være objektivistisk eller subjektivistisk avhengig av forskerens syn på realitet. Vår forskning er bygget på et subjektivt perspektiv ettersom vi antar at sosiale forhold vil påvirke måten mennesker forstår og bruker scenarioene. Bak antagelsen ligger en mening om at dynamisk styring er kontekstavhengig, og at scenarioenes formål bestemmes av brukerens syn på virkelighet. Vårt ønskede bidrag vil dermed være kunnskap om hvordan ulike virkelighetssyn henger sammen med ledernes bruk av scenarioene til å skape dynamikk.

Ontologi vil i stor grad diktere hvordan forskeren går frem for å tilegne seg nødvendig kunnskap om fenomenet vedkomne ønsker å studere. Epistemologien omhandler forskerens erverving av kunnskap og innsikt, der forskjellig verdenssyn vil medføre ulike antagelser vedrørende hva som utgjør adekvat kunnskap. Et fullstendig objektivt verdenssyn vil medføre en positivistisk fremtreden der man antar at kunnskap kan brukes til å fastslå naturlover og kausale sammenhenger. Som kontrast vil et fullstendig subjektivt utgangspunkt resultere i en interpretivistisk fremtreden, der man antar at kunnskap subjektivt skapes gjennom menneskers personlige referanserammer (Saunders et al., 2016).

Ettersom vår problemstilling tar sikte på å forstå menneskers meninger bak bruken av et verktøy, anser vi det som nødvendig å se verden fra brukerens perspektiv. Vi har derfor valgt en interpretivistisk tilnærming, der vi forsøker å forstå brukerens handlinger og meninger forbundet med deres hverdagslige kontekst. En interpretivistisk tilnærming er tett knyttet til ideen om at realitet er sosialt konstruert (Lukka, 2014), og samsvarer sådan godt med vår tilnærming der vi prøver å forstå bakgrunnen til ulik styring basert på ansattes roller i en bedrift.

## 4.2 Abduktiv fremgangsmåte

All forskning vil involvere teori, men denne kan inkluderes på ulike måter. Ved en deduktiv fremgangsmåte tar man utgangspunkt i eksisterende teori, og hypotesetester denne ved hjelp av empiri. En induktiv fremgangsmåte tar på sin side utgangspunkt i empirien, og utarbeider nye teorier basert på innsamlet data. Man kan også velge en miks av metodene, der man går frem og tilbake mellom empiri og teori i forskningsprosessen (Saunders et al., 2016).

For vår forskning anså vi det som mest hensiktsmessig å kombinere de to fremgangsmåtene, og valgte derfor det Dalen (2011) beskriver som en abduktiv metode. En abduktiv fremgangsmåte innebære at man tar utgangspunkt i empiriske kasuser, for deretter å bruke teoretiske forestillinger og begreper til å gi mening til observasjonene (Dalen, 2011). I slik fremgangsmåte vil de teoretiske rammeverkene utgjøre “skjelettet” uten at forståelsen blir begrenset (Broadbent & Laughlin, 1998). Videre vil de empiriske analysene utgjøre “huden” som gjør “skjelettet” meningsfylt, samt gi en kilde til endring av de eksisterende teoretiske rammeverkene (Laughlin, 1995). Vi fant denne fremgangsmåten som fordelaktig, da det var lite teorier på scenariobruk i styringssystemet å hypoteseteste, samtidig som vi ønsket å bruke et veletablert rammeverk for å systematisere vår datainnsamling og gi teoretisk tyngde til vår egenutviklede teori.

Grunnet våre tids- og ressursbegrensninger ble det derimot utfordrende å gjentatte ganger gå frem og tilbake mellom empiri og teori. Vi har derfor valgt å bruke en modifisert abduktiv fremgangsmåte, der vi startet med å lese oss opp på teori for så å bruke denne i samtaler med portvaktene. Basert på samtalene ble det utviklet en intervjuguide i lys av Simons (1995) sin inndeling av et styringssystem. Deretter samlet vi inn empiriske data som ble kategorisert for å finne eventuelle mønster. På bakgrunn av mønstrene ble det etterspurt ytterligere informasjon fra fire av informantene på mail. Avslutningsvis har vi forsøkt å utvikle en overførbar teoretisk forståelse av våre observasjoner ved hjelp av eksisterende teori på området.

### 4.3 Domene - Fire bedrifter fra fire ulike bransjer

Et domene kan beskrives som studiens empiriske område, og i kvalitative feltstudier viser dette til det stedet der dataene naturlig oppstår (Ahrens & Chapman, 2006). Valg av domene vil avhenge av hvilket område som er best egnet til å besvare ens forskningsspørsmål (Ahrens & Chapman, 2006). Vår studie har som formål å bidra med kunnskap til et større forskningsprosjekt om scenariobruk i IT-sektoren, banknæringen, offentlig sektor og olje- og gassindustrien. Valget av de spesifikke bransjene begrunnes i at de alle nylig har gjennomgått store endringer, noe som har resultert i ulike former for dynamisk styring (Bourmistrov et al., 2017a). Bedriftene fra disse bransjene ble sådan ansett som et velegnet empirisk domene for å studere scenarioers ulike dynamiske løsninger.

De spesifikke bedriftene ble valgt basert på kjennskap samt nye oppdagelser. Bedriften innenfor offentlig sektor hadde tidligere deltatt i et lignende prosjekt, der det ble kartlagt at deres styring også var interessant for vår studie. Vår representant fra banknæringen var basert på et tips fra Action-gruppen om at virksomheten benyttet scenarioer. Videre kjente vi personlig til en bedrift i olje- og gassindustrien som aktivt benyttet verktøyet. Det viste seg derimot å være utfordrende å finne en villig IT-bedrift med formell bruk av scenarioer, men etter samtaler med en interessant kandidat oppdaget vi at deres erfaringsdelinger på mange måter var ulike fremtidsbilder. Selve tillatelsen til å oppsøke domeneene ble sikret ved å bruke bedriftens nettsider til å finne portvakter, som i tråd med Saunders et al. (2016) var aktører med kontroll over ankomstlinjene til bedriften.

Det var en utfordrende prosess å finne bedrifter som brukte scenarioer og ønsket å delta i studien. Vi arbeidet først med å finne bedrifter gjennom en tidligere kartleggingsstudie på bruken av scenarioer utført av forskningsgruppen Action. Listen var derimot ikke uttømmende og flere bedrifter kjente seg ikke igjen i sin tilstedeværelse på en scenarioliste. Etter flere avslag, spesielt i én av bransjene, måtte søket utvides ved å først kartlegge hvem som benyttet scenarioer for deretter å forespørre om de var interessert i å delta i studien. De fire bedriftene vi til slutt endte opp med hadde god spredning i størrelse, markedsposisjon og var representert i tre av fem landsdeler.

Empirien kan samles inn via tverrsnittsstudier der man viser et øyeblikksbilde av bedriftenes forhold, eller være longitudinelle hvor man følger utviklingen hos respondentene over tid (Saunders et al., 2016). I utgangspunktet kunne vi gjerne ønsket å se på endringer i styringssystemer eksempelvis før og etter innføringen av scenarioer. Grunnet studiens tidsbegrensning på fire måneder anså vi dette derimot som umulig, og valgte derfor å begrense vår studie til å se på bedriftenes nåværende bruk av verktøyet. Datamaterialet ble innsamlet fra de ulike bedriftene i perioden oktober til slutten av november 2017.

## 4.4 Eksplorativt design

Et forskningsdesign viser til den generelle planen for hvordan man tenker å besvare det overordnede forskningsspørsmålet. Forskningsdesignet kan enten være eksplorerende, beskrivende eller forklarende avhengig av ens forskningsspørsmål, -filosofi samt eksisterende feltkunnskap. Et eksplorerende design er fordelaktig når kunnskapen om

fenomenet er begrenset, og studiens formål er å utforske for å utvikle ny innsikt. Et beskrivende design er velegnet i tilfellene der det eksisterer noe kunnskap fra før, men man ønsker å oppnå mer nøyaktig forståelse. Et forklarende design vil på sin side forsøke å etablere kausale sammenhenger mellom variabler, og forutsetter sådan en eksisterende forståelse av variablenes forhold (Saunders et al., 2016).

Vi anså et eksplorativt design som fordelaktig tatt i betraktning vårt teoretiske utgangspunkt. Mangel på empiri gjorde det utfordrende å forhåndsdefinere spesifikke forhold mellom scenarier og styringssystemet, samt vite hvilket område vårt datamateriale ville gi relevant kunnskap om. Et eksplorativt design gjør studien fleksibel slik at forskeren kan gjøre endringer underveis (Saunders et al., 2016), samt ta reflekterte veivalg underveis i forskningsprosessen (Forskningsetiske komiteer, 2017). Designet har på denne måten gitt oss muligheten til å forme vår forskning etter hvert som ny kunnskap ble ervervet.

Videre samsvarer designet med vår forskningsfilosofi og forskningsspørsmål, da formålet med eksplorativ forskning i følge Forskningsetiske komiteer (2017) er å utvikle ny og uventet kunnskap. Formålet er videre i tråd med vår forventede kunnskapsutvikling, hvor vi tar utgangspunkt i at sannhet er situasjons- og kontekstavhengig og må sees på som mangfoldig. Et eksplorativt design var avslutningsvis velegnet til å gi et helhetlig svar på et komplekst forskningsspørsmål, da vi kunne velge å gå i dybden på de områdene vi anså som de mest interessante.

## 4.5 Metodologi - Kvalitativ forskningsmetode

Metodologi viser til forskerens verktøykasse av metoder for å skaffe valide bevis som svarer på ens forskningsspørsmål (Leseth & Tellmann, 2014). Metodene kan enten være kvalitative der man tar utgangspunkt i ord, eller kvantitative der man samler inn tall. Hvilke metodologiske antagelser som antas som adekvate, vil avhenge av ens forskningsfilosofi (Leseth & Tellmann, 2014). Basert på våre epistemologiske antakelser, kan vi benytte data som eksplorerer og forklarer fremfor å låse oss til objektive tallmateriale.

Da vårt forskningsspørsmål fokuserer på den subjektive brukeropplevelsen, fant vi kvalitative metoder best egnet til å gi et robust svar i vår forskning. Årsaken til dette var at kvalitative data i følge Leseth og Tellmann (2014) bygger på menneskers individuelle, komplekse og nyanserte erfaringer. Ved bruk av kvantitative metoder fryktet vi at

mangfoldet vi ønsket å kartlegge kunne blitt erstattet med et for ensidig bilde ved bruk av gjennomsnitt og statistiske forenklinger.

I kvalitativ datainnsamling er forskeren nært koblet til informanten, og dataene skapes gjennom forskerens relasjon til det som studeres (Dalen, 2011). Nærheten til forskningsfeltet gjør det mulig med alternative tolkninger (Leseth & Tellmann, 2014) og vil være i tråd med vår interpretivistiske kunnskapsforståelse. Den nære koblingen anså vi som nødvendig for å kartlegge den abstrakte meningen med scenarioene, slik at det var mulig å skape en forståelse av hva som lå bak ulik bruk av verktøyet for å skape dynamikk.

## 4.6 Intervjustudier som forskningsstrategi

En forskningsstrategi viser til planen for innhenting av datagrunnlag (Saunders et al., 2016). Innenfor kvalitative studier kan man velge mellom flere ulike alternative strategier slik som observasjon, casestudie, intervjuer og ulike kvalitative dokumenter. For vår studie anså vi intervjuer som den mest hensiktsmessige strategien, da studieformen i henhold til Dalen (2011) tar utgangspunkt i at respondentene selv beskriver fenomenet med egne ord og kroppsspråk. De personlige fortellingene mente vi ville gi oss den mest helhetlige innsikten i de ansattes subjektive erfaringer, motiver og holdninger til bedriftens scenarioer.

Videre må man velge hvilken type intervjustudie som er mest fordelaktig basert på ens forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016) og sine informanter (Forskningsetiske komiteer, 2017). Et intervju kan enten gjennomføres individuelt eller i grupper avhengig av hvilken type informasjon man ønsker å kartlegge (Forskningsetiske komiteer, 2017). Vi forventet at ulike nivå ville ha forskjellig forståelse og bruk av scenarioene, og valgte derfor adskilte individuelle intervju for å unngå at respondentene påvirket hverandres svar og tankesett. Selve intervjuet ble gjennomført i avlukkede rom på informantens egen arbeidsplass med en gjennomsnittlig varighet på en time (se appendix 9.2).

Intervjuer kan videre variere fra å være helt strukturert med faste spørsmål, til å være fullstendig åpne (Dalen, 2011; Saunders et al., 2016). Et semistrukturert intervju vil ligge mellom disse ytterpunktene, og innebærer at samtalen fokuseres mot forhåndsbestemte tema (Dalen, 2011). Vi anså denne strukturen som formålstjenlig, da den ga oss tilstrekkelig åpenhet til å studere et nytt fenomen, samtidig som de forhåndsbestemte temaene gjorde at de viktigste forholdene for vår studie ble kartlagt.

Ved bruk av semistrukturerte intervju bør det alltid benyttes en intervjuguide (Dalen, 2011; Eikkomitéen, 2017) og dette ble utviklet i forkant av intervjuene. Intervjuguiden bør inneholde alle de mest sentrale temaene og spørsmålene som samlet kan gi tilfredsstillende svar på det overordnede forskningsspørsmålet (Dalen, 2011). For å sikre at intervjuguiden kunne gi oss adekvat datagrunnlag, har vi i utarbeidelsesprosessen vurdert den opp mot vårt forskningsspørsmål, samt fått den kvalitetssjekket av vår veileder.

For å få frem informantenes ærlige meninger og erfaringer, ble intervjuguiden bygget på det Dalen (2011) beskriver som et traktprinsipp. Prinsippet innebærer at man starter med enkle og komfortable spørsmål, for så å stille mer krevende spørsmål etter hvert som intervjuobjektet føler seg trygg i situasjonen (Dalen, 2011). Intervjuene våre startet derfor med åpne spørsmål om hvordan usikkerhet og påvirkningsmulighet hang sammen med deres scenariobruk. Basert på svarene i denne delen, ble det forsøkt å klargjøre hvordan scenarioene konkret ble benyttet i deres styring (se intervjuguide i appendix 9.1).

Det ble videre gjort enkelte forbedringer av intervjuguiden i forkant av intervjuene. I tråd med Dalen (2011) ble det gjennomført to prøveintervjuer slik at vi i ettertid kunne stille kritiske spørsmål til intervjuguidens egnethet og vår egen fremtreden. Spesielt etter første prøveintervju ble det gjennomført en rekke endringer i intervjuguiden, der vi la til enkelte spørsmål, samt gjorde de eksisterende mer tydelig og nøytrale. Basert på NSD sine retningslinjer forsikret vi også at den endelige guiden verken direkte eller indirekte kartla personopplysninger. Anonymiseringen av slike opplysninger medførte at vårt datagrunnlag ikke ble ansett som meldepliktig.

En trend innenfor kvalitativ metode er å ta i bruk tekniske hjelpemidler i forskningsarbeidet (Forskningsetiske komiteer, 2017). Samtlige av våre intervjuer har blitt tatt opp på lydopptak og deretter transkribert til tekst. Forutsetninger for å bruke opptaksutstyr er at det er innhentet informert samtykke (Forskningsetiske komiteer, 2017). Samtlige respondenter fikk derfor informasjon om opptakets formål, samt hvordan dataene ville bli lagret, bearbeidet og presentert før de aksepterte å bli tatt opp på tape. Informanten fikk også informasjon om deres mulighet til å stoppe opptaket underveis samt å få transkriptet tilsendt i ettertid for å gjøre eventuelle korrigeringer. Det var flere av respondentene som benyttet seg av denne korrigeringsmuligheten i etterkant av intervjuene for å gjøre sine poeng mer tydelig.



## 4.7 Egnyet utvalg

Før man starter prosessen med å samle inn data, må forskeren først definere utvalget som skal svare på det overordnede forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016). Innenfor kvantitativ forskning forsøker man gjerne å generalisere funnene til en større populasjon, og man vil derfor trenge et representativt utvalg med tilstrekkelig antall respondenter (Saunders et al., 2016). I kvalitativ forskning bidrar hver informant med en betydelig mengde data, og man kan risikere å svekke forskningens kvalitet med for store utvalg (Leseth & Tellmann, 2014). Man bør derfor heller benytte relativt små hensiktsmessige utvalg i slike studier (Dalen, 2011; Saunders et al. 2016).

Vårt utvalg bestod av 12 respondenter valgt basert på det Saunders et al. (2016) beskriver som subjektive utvalgsvurderinger. Vurderingen innebærer at informantene velges basert på egnethet fremfor tilfeldighet, noe som er fordelaktig i kvalitativ forskning der formålet er å oppnå forståelse fremfor generaliserbare resultater (Saunders et al., 2016). Et kriterium for å utvikle en teoretisk forståelse er at intervjumaterialet er av tilstrekkelig høy kvalitet til å trekke robuste konklusjoner (Dalen, 2011; Forskningsetiske komiteer, 2017). Detaljene rundt hvor mange og hvem som skal intervjues, ble derfor bestemt underveis i prosessen for å sikre at vi var i tråd med dette kriteriet.

For å få et helhetlig bilde av scenariobruken, planla vi å intervju alle tre virksomhetsnivåene i hver bedrift. I tråd med Dalen (2011) antok vi at de separate intervjuene enten ville underbygge hverandre, eller gi ulik informasjon som kunne føre til ny forståelse. Til tross for at strategisk scenariobruk allerede er godt utforsket, så vi det som fordelaktig å inkludere det overordnede perspektivet fra en strategisk leder for å bedre forstå bedriftens kontekst. Videre ønsket vi å intervju en økonomileder og en linjeleder for å få frem både det overordnede og det spesifikke synet på den daglige driften. Valget av ansatte innenfor hver kategori ble tatt av vår portvakt, som var informert om hvilken type data vi ønsket å samle inn (se mail til portvakt i appendix 9.3). Det var utfordrende å avtale møtetidspunkt med enkelte av respondentene ettersom samtlige arbeidet i lederstillinger og var travel i sitt arbeid. Grunnet respondentenes og egen tilpasningsevne, ble bare ett intervju avlyst. I dette tilfellet ble informanten erstattet med en ny kandidat fra samme virksomhetsnivå ved et senere tidspunkt.

En populær strategi innenfor kvalitativ metode er å fortsette datainnsamlingen frem til ny data ikke lengre gir ny innsikt (Forskningsetiske komiteer, 2017). Grunnet våre ressursbegrensninger ble dette vanskelig, men vi forsøkte som et minimum å samle data til det var mulig å danne seg en helhetlig mening om scenariobruken. For å få et nøytralt datagrunnlag ønsket vi i utgangspunktet å ha like mange intervju i hver bransje og på hvert nivå. Av ulike årsaker ble lengden på intervjuene svært forskjellige (se appendix 9.2), og vi så det således som nødvendig med oppfølgingsspørsmål per mail til representantene fra de to bedriftene med kortest samlet intervjutid.

## 4.8 Primærdata som datakilder

En analyse kan bygge på både primær- og sekundærdata avhengig av hva man ønsker å kartlegge (Saunders et al., 2016). Primærdata er data produsert for den spesifikke studien, mens sekundærdata vil opprinnelig ha hatt et annet produksjonsformål (Saunders et al., 2016). Uttalelsene fra våre informanter vil dermed utgjøre våre primærdata, mens interne dokumenter, offentlig informasjon og teori kan sees på som våre sekundærdata.

I analysen av intervjustudier er det naturlig å ta utgangspunkt i informantenes uttalelser (Dalen, 2011). Ettersom vi ønsket å kartlegge den individuelle scenarioforståelsen og den realiserte bruken, fant vi det lite formålstjenlig å etterspørre interne dokumenter som beskrev scenarioenes tiltenkte formål. I et par tilfeller hadde vi likevel tilgang til slik type informasjon. Vi valgte derimot å ikke bruke de objektive beskrivelsene i vår analyse, da vi ønsket å vise til den subjektive forståelsen av verktøyet.

Et teoretisk bakteppe vil fremdeles være nødvendig for å designe et godt forskningsprosjekt, samt for å vite hva man bør fokusere på i innsamlingen, analysen og fremstillingen av kvalitative data (Dalen, 2011). Vi satte derfor av god tid til å lese oss opp på teori om scenarioer og styringssystemer i forkant av intervjuene. Disse sekundærdataene har vært verdifull i vår datainnsamling, samt satt konteksten til primærdataene i vår analyse.

## 4.9 Analyseverktøy

King og Horrocks (2010) viser til flere metoder for analysering av kvalitativt datamateriale, hvor tematisk analyse, grounded theory, fenomenologisk analyse og narrativ analyse er blant

de mest brukte. Forskerens filosofiske utgangspunkt, bruken av eksisterende teorier og oppgavens formål har alle vært med å avgjøre hvilken kvalitativ analysemetode som vi syntes var best egnet til å besvare vårt forskningsspørsmål. Vi anså en tematisk analysemetode som hensiktsmessig, da vi ønsket å tematisere betydningen av respondentenes uttalelser for å finne mønster på tvers av nivå og bransjer.

Vi startet analysen med å bruke “template analysis” som er en variant av en tematisk analyse. Årsaken til valget var for det første at analysemetoden tillot inkludering av forhåndsdefinerte tema (King & Horrocks, 2010). På denne måten kunne vi inkludere vårt teoretiske rammeverk i analyseprosessen. For det andre var template analyse i henhold til King og Horrocks (2010) passende vårt dataomfang ettersom vi hadde 11 intervjuer med en gjennomsnittlig lengde på én time. Avslutningsvis viser forfatterne til at metoden er spesielt tilpasset datasett med to eller flere distinkte grupper (King & Horrocks, 2010), noe som var gjeldene for vår studie.

Som det vil beskrives videre, valgte vi derimot å fravike enkelte ledd i den strukturerte analyseprosessen i forkant av vår teoriutforming. Årsaken var at vi ønsket handlingsrom for kreativitet i analysearbeidet. Det vil i det videre gis en kortfattet gjennomgang av vår fremgangsmåte i analysearbeidet.

Analysearbeidet startet med at vi selv transkriberte lydopptakene fra intervjuene for å få kjennskap til datamaterialet. Før vi startet kodingen valgte vi å inkludere enkelte forhåndsdefinerte kategorier. Disse ble hentet fra Simons (1995) sine Levers of Control, og var henholdsvis; trossystem, begrensningssystem, interaktivt system og diagnostisk system. Deretter startet vi kodingsprosessen av transkriptene i henhold til (Saunders et al., 2016), gjennom åpen, axial og lukket koding. Vår kodingsprosess innebar at vi først kodet teksten, før vi sammenlignet kodene på tvers og basert på sammenligningen reduserte vi antall koder ved å slå like koder sammen.

Da vi startet på arbeidet med å utforme vår template opplevde vi at analysestrukturen var til hinder for å skape kreativitet i arbeidet med teoriutviklingen. Vi følte oss låst av stegvise anbefalinger og valgte derfor å ta et overordnet perspektiv på våre funn uten bruk av template-arbeidet. Ved å aktivt benytte egenutviklede forskningsnotater fra intervjuene skapte vi en konstruktiv diskusjon om hvilke funn som vi fant mest spennende. Dette arbeidet medførte endringer i studiens retning hvor vi frigjorde oss fra det strukturerte

rammeverket til Simons (1995). For å påse at våre analytiske slutninger baserte seg på empirien var vi nøye i studeringen av transkriptene og kontrollerte også funnene opp mot kodene vi tidligere hadde utarbeidet.

Vi valgte videre å utvikle metaforiske beskrivelser i analysen, da metaforbruk i følge Morgan (1980) kan bidra til økt forståelse og bedre kunnskapsutvikling. Morgan (1980) viser spesielt til læringseffektene av å visualisere komplekse emner, noe som var gjeldende for vår studie. Det er derimot viktig å anerkjenne at en metafor aldri er uttømmende og dekker all informasjon om et emne (Morgan, 1980), og at det er mulig å ha alternative metaforer som kan gi en annen type innsikt (Davis, Menon & Morgan, 1982). Vi anså likevel metaforene som et godt hjelpemiddel for å illustrere den komplekse scenariobruken internt i de fire bedriftene.

## 4.10 Evaluering av forskningskvalitet

I denne delen vil forskningskvaliteten på vår studie evalueres. Kvaliteten på en kvalitativ studie vil avhenge av datainnsamlingens troverdighet, datatolkningens gyldighet samt resultatenes overførbarhet (Leseth & Tellmann, 2014; Saunders et al. 2016). Begrepene reliabilitet og validitet gjør seg sådan gjeldende også innenfor kvalitativ forskning, men i en annen form enn ved kvantitative studier (Dalen, 2011; Kvale & Brinkmann, 2009; Leseth & Tellmann, 2014). Vi vil derfor først presentere hva som legges i de kvalitative begrepene, for så å evaluere vår egen forskning i lys av denne definisjonen.

### 4.10.1 Reliabilitet - Transparent og reflektiv holdning

Hvorvidt en studie er reliabel eller pålitelig, avhenger av kvaliteten og troverdigheten til dataene samt fremgangsmåten bak datainnsamlingen (Dalen, 2011; Leseth & Tellmann, 2014). Ettersom kvalitative studier forutsetter at forskeren er fysisk og psykisk nær forskningsfeltet, vil hans unike fremgangsmåte og fortolkning alltid ha en påvirkning på produksjonen av data og oppdagelsen av funn (Leseth & Tellmann, 2014). Kvalitative forskningsprosesser kan fremdeles være troverdige dersom man på en gjennomiktig måte gjør rede for sin rolles effekt på de ulike stadiene (Forskningsetiske komiteer, 2017; Leseth & Tellmann, 2014).

Det første målet for studiens pålitelighet er evnen til å være transparent (Leseth & Tellmann, 2014). Å være transparent tilsier at man evner å presentere og begrunne alle de metodiske

valgene gjort i forskningen (Leseth & Tellmann, 2014). For å sikre dette har vi forsøkt å være fullstendig åpne og ærlige når vi presenterer våre ulike valg i vår metodedel. Videre har vi i forbindelse med vår analyse redegjort for prosessen fra intervjusituasjonen via opptak og transkribering frem til den endelige utredningen. Innholdet i transkriptene har vi forsøkt å gjøre transparent gjennom å beskrive kodingsprosessen samt våre valg i analyseprosessen.

Det andre målet på reliabilitet er hvorvidt man har en refleksiv holdning til at forskningen alltid vil være preget og dermed begrenset av ens egen posisjon og perspektiv (Leseth & Tellmann, 2014). Refleksivitet er spesielt knyttet til datainnsamlingsprosessen og dataenes pålitelighet, og innebærer at man ser betydningen av egen rolle i møte med informantene, de empiriske dataene, den teoretiske forankringen og egen forforståelse (Leseth & Tellmann, 2014). I kvalitative studier vil forskerens verdier, forventninger og forutsetninger prege måten informasjon blir fremskaffet og fortolket, samt hvordan man velger å møte informantene (Forskningsetiske komiteer, 2017). Vår forskning har vært spesielt påvirket av vår teoretiske og yrkesmessige tilhørighet samt personlige kjennskap til én av bedriftene. Det vil videre beskrives hvordan dette har kommet til syne i vår forskningsprosess.

Som forsker bør man for det første eksplisitt gjøre rede for sine spesielle tilknytninger, meninger og oppfatninger til det fenomenet som studeres (Dalen, 2011). En av oss har hatt et fag på scenariobruk tidligere, mens den andre har hatt forelesninger om fenomenet. Vårt inntrykk innledningsvis var at scenarioer var bilder på ulike fremtidige virkeligheter. Oppfatningen har vært med oss i forskningsprosessen og trolig preget både vårt forarbeid, vår innsamling, samt vår tolkning av dataene i ettertid.

Forforståelsen vil på den ene siden gjøre en mer sensitiv til hvilken informasjon man trenger, samt hvilken teori det er mulig å utvikle fra intervjumaterialet (Dalen, 2011). På den andre siden kan den føre til såkalte holistiske feilantakelser, som viser til situasjoner der forskeren tror han kjenner forskningsområdet så godt, at han tolker basert på en feilaktig forforståelse (Dalen, 2011). Vi har forsøkt å minimere slike feiltakelser ved å være åpne og nysgjerrige på avvik fra vår eksisterende forståelse. Vi har blant annet bevisst unnlatt å definere begrepet “scenarioer” i forkant av intervjuet, samt understreket at vi var interessert i *deres* syn på begrepet.

Videre er det viktig å tydeliggjøre egen forskerrolle i møte med informantene (Dalen, 2011). Nesten samtlige informanter delte vår yrkestilhørighet, noe som gjorde det lett å identifisere

seg med deres situasjon. Man må innta en spesielt refleksiv rolle når man studerer sin egen yrkesgruppe, da nærheten til feltet kan svekke det kritiske blikket og derav kvaliteten på dataene (Leseth & Tellmann, 2014). En reliabilitetstrussel for vår forskning var det Dalen (2011) beskriver som “going native”, som viser til at forskeren blir så kjent med området og fenomenet som studeres at det blir vanskelig å trekke ut særtrekk og spesielle kjennetegn. Det er fremdeles verdt å merke at et felles referansepunkt kan være en ressurs (Leseth & Tellmann, 2014), og at det ifølge Dalen (2011) både kan ha bidratt til en verdifull innsikt, samt tilgang til data.

Vår forskningsprosess har også vært preget av at vi har god kjennskap til én av de fire bedriftene. Til tross for at vi har forsøkt å forholde oss objektive, kan kjennskapet ha preget vår innsamling og analyse av dataene hentet fra denne bedriften. Forskerbias refererer til faktorer som kan påvirke forskerens objektivitet under innsamlingen, analysen og presentasjonen av dataene (Saunders et al., 2016), og bekjentskapet kan sådan ha svekket vår reliabilitet. Vi har forsøkt å minimere de negative konsekvensene ved å intervju ansatte vi ikke personlig kjenner, samt forsøkt å distansere oss fra tidligere kunnskap i databehandlingen.

En annen faktor som har vært gjeldende for oss var vår mangel på forskningserfaring. Mangelen kan anses som en forskerfeil, som i følge Saunders et al. (2016) er faktorer som hemmer forskernes evne til å samle og behandle informasjonen i studien. I ettertid ser vi at vi i enkelte tilfeller kan ha preget våre respondenters svar grunnet ubevisste responser. Informanter vil også være fortolkere i intervjusituasjonen (Forskningsetiske komiteer, 2017), og informantenes usikkerhet knyttet til om de brukte scenarioer teoretisk riktig kan gjort de sensitive for våre ubevisste anerkjennelser. Dersom dette har styrt informantens fortellinger er det uheldig, da vårt formål var å forstå den praktiske bruken, og ikke evaluere om de benyttet verktøyet teoretisk riktig.

#### **4.10.2 Validitet – Begrepsvaliditet, intern og ekstern validitet**

For å kunne si noe om studiens kvalitet, må man også ta stilling til forskningens validitet. Validiteten omhandler studiens gyldighet, og er en vurdering av i hvilken grad innsamlet data representerer det underliggende fenomenet, samt hvilke konklusjoner det er mulig å trekke fra disse dataene (Dalen, 2011; Saunders et al., 2016). For at det skal være mulig å vurdere kvaliteten på våre konklusjoner, vil det i henhold til Leseth og Tellmann (2014) presenteres en evaluering av vår begrepsvaliditet, samt vår interne og eksterne validitet.

## *Begrepsvaliditet*

Begrepsvaliditet omhandler hvorvidt anvendte begreper og teorier samsvarer med virkeligheten som studeres (Leseth & Tellmann, 2014). Studien er valid dersom forskerens konklusjoner kan dokumenteres i datamaterialet, samt i sammenstillingen og fortolkningen av dataene (Dalen, 2011). Et viktig spørsmål i forbindelse med dette er hvorvidt datamaterialet er egnet til å undersøke de begrepene og teoriene man anvender i sin tolkning (Leseth & Tellmann, 2014). For at leseren skal kunne vurdere dette, har vi redegjort for og begrunnet våre valg av begreper og teorier i en egen teoridel. Videre har vi i vår metodedel, i tråd med Leseth & Tellmann (2014), gitt en detaljert beskrivelse av vår fremgangsmåte for å undersøke begrepene og teoriene empirisk.

## *Intern validitet*

Intern validitet vil i både kvalitativ og kvantitativ forskning være en vurdering av i hvilken grad datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med forskningen (Leseth & Tellmann, 2014; Saunders et al., 2016). Vår studie vil derfor ha høy intern validitet dersom våre konklusjoner bygger på ansattes ulike syn på usikkerhet og påvirkningsmulighet, og ikke bare tilfeldigheter. Vi har forsøkt å sikre dette ved å følge Leseth og Tellmann (2014) sine råd om å innhente relevant data, være kritiske til vår datainnsamling, samt triangulere informasjon fra flere informanter.

Vi ønsket å kartlegge all relevant informasjon ved å intervju flere virksomhetsnivå. Selv om scenarioer ofte forbindes med strategiarbeid, fryktet vi et såkalt “good news syndrom” dersom all informasjon ble hentet fra det strategiske nivået. Syndromet viser til at ledelsen har en tendens til å glorifisere de virkelige forholdene i bedriften (Saunders et al., 2016). Ved å la nivåene forklare egen bruk og forståelse, opplevde vi å få et reelt bilde av de faktiske forholdene.

Videre har vi forsøkt å øke den interne validiteten gjennom å være kritiske til hvorvidt våre spørsmål er egnet til å besvare vårt forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålet bør komme tydelig frem i ens intervjuguide (Dalen, 2011), og vi har derfor hatt den foran oss i utarbeidelsesprosessen samt kvalitetssjekket vår intervjuguide med vår veileder. Videre bør spørsmålene som stilles være nøytrale, åpne og klare (Dalen, 2011), noe vi har forsøkt å teste gjennom våre prøveintervju. I de første intervjuene opplevde vi likevel at noen spørsmål var

uklare for enkelte informanter, og det ble derfor gjort noen oppklarende justeringer underveis slik at vi sikret relevant informasjon.

Videre valgte vi ofte å følge opp informantenes svar med å be om eksempler. Fortellingene om konkrete hendelser gjorde det enklere for oss å se verden fra deres perspektiv og tolke meningen bak deres handlinger. Samlet gjorde dette det mulig se utsagn i en større sammenheng, og utvikle tykke beskrivelser. Tidvis har det vært krevende for informanten å komme på eksempler, da scenarioers påvirkning i noen tilfeller var ubevisst. En utfordring i forbindelse med dette har vært å forholde oss passive og tillate tenkepauser. Pauser er viktig dersom man ønsker reflekterte svar fra informanten (Dalen, 2011), og vi kan ha risikert noe svekket informasjonskvalitet ved å i enkelte tilfeller ha mistolket stillheten fra pauser som ubehag fra informanten.

Vi har videre forsøkt å unngå eventuelle misoppfattelser av informantenes uttalelser for å styrke dataens validitet. Da det språklige samspillet er så komplekst, vil en nøyaktig gjengivelse være nødvendig for å få valide konklusjoner (Forskningsetiske komiteer, 2017). Samtlige intervju er derfor tatt opp på lydopptak for å sikre at datagrunnlaget er så nær informantens virkelighet som mulig. I tolkningsarbeidet har vi benyttet oss av det Forskningsetiske komiteer (2017) beskriver som en dialogisk validering, ved å kontakte informantene og be dem kontrollere våre tolkninger.

Avslutningsvis kan man benytte informanttrianglering til å forsikre seg om at intervjumaterialet er av høy nok kvalitet til å trekke robuste konklusjoner (Dalen, 2011; Leseth & Tellmann, 2014). Vi baserer vår analyse på informasjon hentet separat fra ulike typer ansatte, da triangulering av datakilder i følge Yin (2014) kan øke sannsynligheten for at tolkningen bunner i de faktiske forholdene som ønskes å studeres. I en av bedriftene har vi derimot hatt to representanter fra samme nivå, noe som kan ha skapt en skjevfordeling. I IT-bedriften har vi hatt motsatt utfordring, da de ikke hadde linjeledere i sin bedrift. I ettertid ser vi at mye av den samme informasjonen kunne vært kartlagt ved å intervju en av deres konsulenter. Et perspektiv ekstra ville trolig ha gitt oss et mer helhetlig bilde på scenariobruken, og på denne måten styrket dataenes gyldighet.

### *Ekstern validitet*

Ekstern validitet viser til hvorvidt det er mulig å overføre studiens resultater til andre kontekster og sammenhenger (Leseth & Tellmann, 2014; Saunders et al., 2016). Kvalitative



resultater vil bygge på et begrenset og ikke-representative utvalg, og er sådan ikke generaliserbar på samme måte som kvantitative resultater (Saunders et al. 2016). Resultatene kan fremdeles overføres til andre kontekster gjennom den teoretiske forståelsen som opparbeides i prosjektet (Dalen, 2011; Leseth & Tellmann, 2014).

Overføringsverdien vil avhenge av at kvaliteten på datamaterialet er høy nok til å trekke robuste konklusjoner (Dalen, 2011). Ettersom hver deltaker i intervjustudier bidrar med betydelige mengder data, er det viktig med veloverveide valg av informanter (Dalen, 2011) samt at utvelgelsen er logisk i lys av ens forskningsspørsmål. Begrunnelsen for å intervju tre nivå per bedrift var at vi i lys av vårt forskningsspørsmål ønsket å få et helhetlig bilde på virksomhetens scenariobruk. I ettertid ser vi at intern variasjon gjorde dataene svært komplekse, og for å gjøre konklusjonene forståelig ble det i tråd med Morgan (1980) benyttet metaforer. En kritikk til dette er at metaforene kan gi et for simplifisert bilde (Davis et al. 1982), noe som kan svekke robustheten til våre konklusjoner og begrense deres overføringsverdi.

Uttalelser vil også være kontekstsensitive, og konklusjonen må kunne sies å være valid i relasjon til en større helhetsforståelse (Dalen, 2011; Forskningsetiske komiteer, 2017). En utvidet forståelse av fenomenet gjør det mulig å se hvordan funnene er relevante for et større utvalg enn det studerte (Leseth & Tellmann, 2014). For å se overføringsverdien må forskeren gi rik informasjon om konteksten til det materialet undersøkelsen hviler på (Leseth & Tellmann, 2014). Gjennom å bruke informasjon fra respondentenes personlige beskrivelser av viktige interne og eksterne forhold, har vi forsøkt å skape forståelige rammer for vår tolkning.

## 4.11 Etikk

Etiske vurderinger er et viktig aspekt i intervjustudier, ettersom forskningen tar utgangspunkt i at mennesker deler sine personlige beskrivelser av sitt eget liv (Dalen, 2011). For å sikre at informantens integritet blir ivaretatt gjennom hele vår forskningsprosess, har vi tenkt grundig gjennom forholdet mellom studiens intensjon og risikoen for uheldige konsekvenser for dens deltakere. Til veiledning har vi valgt å benytte de etiske retningslinjene fra 2016 av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora [NESH].

### **4.11.1 Forarbeid**

I henhold til NESH (2016) må man sikre at ens argumenter er holdbare og relevante, samt at slutninger og kunnskapsproduksjon underbygges. I starten av prosjektet ble det derfor satt av god tid til å fordype oss i tidligere litteratur. Som forsker har man i dette arbeidet forpliktet seg til å gi nøyaktige henvisninger, slik at det er mulig å spore informasjonen man benytter tilbake til dens kilde (NESH, 2016). Opprettelse og kontinuerlig oppdatering av vår elektroniske litteraturliste var av stor verdi for å sikre at alle våre referanser ble inkludert i den endelige publiseringen.

Videre skal forskeren ifølge NESH (2016) omgås kildematerialet med redelighet. Dette har til dels vært utfordrende, da den begrensede mengden litteratur på vårt spesifikke tema gjorde det nødvendig å trekke egne koblinger mellom studier som ser på scenarier og styringssystemer isolert. I iveren etter å underbygge vårt forskningstema, har det vært fristende å trekke til dels langstrakte og uriktige slutninger. I utarbeidelsen av vår litterature review har vi derfor måttet være ekstra kritiske til hverandres antagelser, og søkt etter logiske brister i våre konklusjoner.

I utformingen har vi også forsøkt å ta hensyn til ulike interessenters behov. For vår oppgave vil dette spesielt gjelde behovene til Action-gruppen, informantene samt oss selv. Valget om å gå videre med en annen vinkling enn den først fremmet av Action-gruppen, var basert på vår egen forskningsfilosofi samt ønsket forskningsmetode. Vi mente videre at vinklingen hensyntar våre informanter, da det er mindre sjans for at forskningen førte til at noen opplevde at de brukte verktøyet feil. Sistnevnte var et tungtveiende argument for det endelige valget, da man i henhold til NESH (2016) har et overordnet ansvar for å ivareta informantene i intervjustudier. Valget virket heller ikke å gå i for stor grad utover Action-gruppen sine interesser, da den alternative vinkling i følge gruppen fremdeles bidro med interessant og relevant kunnskap for dem.

I henhold til NESH (2016) må man sikre at ens argumenter er holdbare og relevante, samt at slutninger og kunnskapsproduksjon underbygges. I starten av prosjektet ble det derfor satt av god tid til å fordype oss i tidligere litteratur. Som forsker har man i dette arbeidet forpliktet seg til å gi nøyaktige henvisninger, slik at det er mulig å spore informasjonen man benytter tilbake til dens kilde (NESH, 2016). Opprettelse og kontinuerlig oppdatering av vår

elektroniske litteraturliste var av stor verdi for å sikre at alle våre referanser ble inkludert i den endelige publiseringen.

Videre skal forskeren ifølge NESH (2016) omgås kildematerialet med redelighet. Dette har til dels vært utfordrende, da den begrensede mengden litteratur på vårt spesifikke tema gjorde det nødvendig å trekke egne koblinger mellom studier som ser på scenarioer og styringssystemer isolert. I iveren etter å underbygge vårt forskningstema, har det vært fristende å trekke til dels langstrakte og uriktige slutninger. I utarbeidelsen av vår litterature review har vi derfor måttet være ekstra kritiske til hverandres antagelser, og søkt etter logiske brister i våre konklusjoner.

I utformingen har vi også forsøkt å ta hensyn til ulike interessenters behov. For vår oppgave vil dette spesielt gjelde behovene til Action-gruppen, informantene samt oss selv. Valget om å gå videre med en annen vinkling enn den først fremmet av Action-gruppen, var basert på vår egen forskningsfilosofi samt ønsket forskningsmetode. Vi mente videre at vinklingen hensyntar våre informanter, da det er mindre sjans for at forskningen førte til at noen opplevde at de brukte verktøyet feil. Sistnevnte var et tungtveiende argument for det endelige valget, da man i henhold til NESH (2016) har et overordnet ansvar for å ivareta informantene i intervjustudier. Valget virket heller ikke å gå i for stor grad utover Action-gruppen sine interesser, da den alternative vinkling i følge gruppen fremdeles bidro med interessant og relevant kunnskap for dem.

#### **4.11.2 Datainnsamling**

I forbindelse med datainnsamlingen er en etisk hovedregel at informantenes deltakelse er basert på et fritt og informert samtykke (NESH, 2016). For å sikre at deltakelse var basert på et overveid valg, ble det på forhånd i tråd med NESH (2016) sendt ut skriftlig informasjon om prosjektet, selve forskningsprosessen, samt hva som var forventet av informanten. Det ble her lagt vekt på oppgavens formål om å fremme variasjon, slik at fokuset på ulik bruk under innsamlingen og datapresentasjonen ikke skulle oppleves som ubehagelig for informanten.

Enkelte av de vi kontaktet uttrykte en engstelse for å delta av frykt for at deres scenariobruk ikke var riktig for vår forskning. Motviljen kan skyldes en engstelse for at intervjuet skal avsløre uheldig praksis i bedriften (Dalen, 2011). Mange av disse bekymringene ble derimot ikke kartlagt før informanten var i selve intervjusituasjonen. En kritikk er sådan at det kan

diskuteres hvorvidt samtlige informanter deltok i tråd med NESH (2016) sin regel om frivillighet. Vi forsøkte å begrense de negative konsekvensene av dette, ved å redusere presset på informanten og understreke at det ikke forelå forutinntatte forventinger om bruken fra vår side.

I henhold til NESH (2016) har man som forsker plikt til å vise respekt for menneskeverdet, blant annet ved å verne om informantens personlige integritet og selvbestemmelse. I forbindelse med intervjuene har vi derfor forsøkt å vise “skikkethet”, som innebærer å vise forståelse, empati og toleranse for andres synspunkter (Dalen, 2011). Dette ble gjort ved å vise interesse og anerkjennelse for informantens fortellinger, samt forsøke å gi dem tid til å reflektere og fullføre sine svar. Respondenten ble i starten av intervjuet også informert om deres rett til å unnlate å svare på spørsmål, samt avbryte intervjuet om ønskelig.

Å vise respekt for menneskeverdet innebærer også at man unngår unødvendige belastninger for informantene (NESH, 2016), og vi forsøkte derfor å skape en komfortabel arena for dialog. For å gjøre informanten trygg på intervjusituasjonen, startet vi med en profesjonell og gjennomtenkt introduksjon av oss selv og prosjektet. Da det tidligere er kartlagt at mange finner det ubehagelig å bli tatt opp på tape (Dalen, 2011), ble det i forkant øvd på å beherske opptaksutstyret godt og fremstå som avslappet med bruken. Tidsbufferen på minimum en halvtime mellom intervjuene minimerte også risikoen for stress, samt forhindre at intervjuet fikk en brå avslutning.

En etisk utfordring vi opplevde under selve intervjuet, var at informanter i noen tilfeller angret på et utsagn eller opplevde at deres fortellinger utviklet seg i en utilsiktet retning. I tråd med Forskningsetiske komiteer (2017) sine anbefalinger ble det alltid åpnet for at informanten til en hver tid kunne slette deler av lydopptaket. Denne muligheten var det derimot ingen som benyttet seg av, da de i starten av intervjuet ble informert om muligheten til å gjøre senere korrigeringer av transkriptet.

### **4.11.3 Oppbevaring av data**

Det ble bygget tillit hos våre informanter ved å love konfidensiell behandling av informasjonen som fremkom i intervjuet. Konfidensialitet er avgjørende for å sikre forskerens troverdighet, og innebærer at innsamlet data ikke formidles på en måte som gjør det mulig å identifisere informanten (NESH, 2016). Ettersom våre lydopptak og transkripter inneholder identifiserbare opplysninger, har de eneste med tilgang til disse datakildene vært

oss selv og et begrenset antall forskere i Action-programmet. Som en ekstra forsikring valgte vi å aidentifisere bedriften og de ansatte i transkriptene, i tilfelle disse mot formodning skulle havne på avveie. Aidentifisering innebærer at personlig informasjon fjernes av forskeren slik at utenforstående ikke kan vite hvem informanten er (NESH, 2016).

I de tilfellene der det har vært behov for å bruke rådataene til annet enn analysen, har det i tråd med NESH (2016) sine retningslinjer blitt bedt om særskilt tillatelse. Vi ønsket blant annet å underbygge vår analyse med enkelte direkte sitater. For å unngå brudd på konfidensialitetsløftet, gikk vi i disse tilfellene i dialog med den aktuelle informanten slik at personen kunne velge om de ville gi oss sin særskilt tillatelse til dette. Dersom det i ettertid viser seg å være interesse fra oss eller fra Action-gruppen om å bruke rådataene til annen forskning, vil det i henhold til NESH (2016) også måtte bes om et eventuelt særskilt samtykke fra respondentene.

#### **4.11.4 Analyse**

I et intervju deler informanter gjerne erfaringer fra sitt eget liv, og det kan oppleves som et tillitsbrudd dersom disse fortolkes på en ugjenkjennelig måte (NESH, 2016). Informanten kan samtidig ikke ha fullstendig råderett over dataens fremstilling, da forskeren har forpliktet seg til å gjøre selvstendige tolkninger og sammenfatninger (NESH, 2016). Vi har i analysen forsøkt å gjøre kvalifiserte vurderinger av hva våre empiriske data kan bety i en større sammenheng. For å ivareta informantens integritet, har vi samtidig ønsket å være tydelig på hva som er våre tolkninger og hva som er informantens forståelse.

Vi har videre ønsket å vise respekt for at scenariobruk er komplekst, og at beskrivelser sådan lett kan mistolkes. Vi har derfor valgt å gå i dialog med våre informanter underveis i analyseprosessen, der vår tolkning av deres utsagn ble diskutert. Ifølge Forskningsetiske komiteer (2017) kan en slik dialogisk validering forsikre at forskeren har forstått utsagnene på en korrekt måte. Disse samtalene har vært verdifull for vår tolkning, da vi har fått rettet opp misforståelser, samt mottatt supplerende informasjon fra våre informanter der de følte det var behov for dette.

#### **4.11.5 Publisering**

Formålet med forskningen vil ofte være å formidle ens funn til et større publikum, men som forsker står man ansvarlig for at dette gjøres på en forsvarlig måte (Dalen, 2011; NESH, 2016). I intervjustudier vil det være tilnærmet umulig å skille mellom sak og person, da tale-

og handling er nært tilknyttet informantens identitet (Forskningsetiske komiteer, 2017). I tråd med Dalen (2011) har det derfor blitt satt klare grenser for hva av innhentet informasjon som bør formidles, hva som må formidles og hva som kan nedtones.

Som forskere har man også et ansvar for at resultatene ikke framstilles på en misvisende måte (NESH, 2016). En utfordring med vår utredning er at det trolig er lett å dra slutninger om hva som er rett og gal bruk av scenarioer. Dette er spesielt gjeldende dersom presentasjonen av data er preget av såkalte solidaritetsproblemer, som oppstår når forskeren lar tidligere kjennskap i for stor grad prege tolkningen og formidling av innsamlet data (Dalen, 2011). I følge NESH (2016) vil det være uetisk av oss å fremme ønskelige resultater, samt fremstille våre funn på en tilsiktet skjev måte. Vi har derfor vært bevisste på å vektlegge de ulike funnene likt i utredningen, samt fremme de ulike løsningene som likestilte uavhengig våre personlige preferanser.

Avslutningsvis bør informantene i den endelige publiseringen aidentifiseres (NESH, 2016). For vårt forskningsformål er det lite behov for å navngi bedriften og den ansatte, og vi har i den endelige publiseringen derfor forsøkt å gjøre deltakerne anonyme. En etisk utfordring som fremdeles har vært gjeldende, er muligheten til å identifisere informanten ved å sammenkoble ulik informasjon. Personlige karakteristikk, dialektuttrykk, stedsinformasjon og historier om spesifikke hendelser er ifølge Forskningsetiske komiteer (2017) eksempler på informasjon som øker risikoen for gjenkjennelse. Vi har av den grunn inkludert kun det nødvendige av slike detaljer, samt jevnlig kontrollert om informasjonen sett under ett fremdeles kan sies å være uidentifiserbar.

#### **4.11.6 Gevinster for informanten**

Ifølge NESH (2016) er det gunstig om intervjuobjektet personlig kan ha fordeler av å delta i forskningen. I hele prosessen har vi forsøkt å gi informanten en opplevelse av at det de deler er verdifullt for oss, og at vi ønsker å lære mest mulig av deres løsninger. Vi har videre mottatt positive tilbakemeldinger om at intervjuprosessen har gitt informantene ny innsikt i egen scenariobruk. Forskerens tolkninger kan ifølge NESH (2016) også bidra med verdifull kunnskap, og samtlige deltakere har derfor blitt tilbudt et anonymisert sammendrag av våre funn. Det har vist seg å være stor interesse for dette sammendraget, da respondentene tilsynelatende ønsker å lære mer om hverandres alternative løsninger.

## 5. Empiri

*I denne delen vil funnene fra intervjustudiene presenteres. Hver bedrift vil bli presentert separat, og oppsummeres i en tabell. Empirien vil danne grunnlaget for analysen.*

### 5.1 Offentlig sektor

#### 5.1.1 Intro

Aktøren fra offentlig sektor var av signifikant størrelse og pengetildelingen fra stortinget utgjorde en betydelig del av statsbudsjettet. Det forelå et klart samfunnsansvar i arbeidet aktøren skulle utføre, og det var til enhver tid sterke politiske krefter som påvirket styringen i organisasjonen. Til tross for at aktøren var monopolist i sitt felt, medførte det statlige eierskapet at lederne hadde relativt liten kontroll over eget tjenestetilbud og budsjetttramme. Et økt fokus på effektivisering fra staten og tilstrømming av nye arbeidsoppgaver medførte at aktøren måtte allokere sine ressurser til det de hadde høyest nytteverdi.

Informantene fra den offentlige aktøren representerte tre virksomhetsnivå. Den strategiske lederen arbeidet i avdelingen for organisasjonens styring og utvikling. Lederens ansvar var å sy sammen porteføljen av utviklingsprosjekter i organisasjonen, samt ha en styringsrelatert dialog med departementet. Den administrative lederen arbeidet i organisasjonens økonomi og styringsavdeling, og hadde ansvaret for budsjetter og styring på et overordnet nivå. Linjelederen var leder for en administrativ regnskapsavdeling, hvor lederen hadde ansvar for å påse at underseksjonene beveget i seg samme retning.

#### 5.1.2 Usikkerhet og påvirkningsmuligheter

Samtlige ledere trakk frem en rekke usikkerhetsmomenter de mente med sikkerhet ville påvirke organisasjonen fremover. For det første ville deres tjenestetilbud i følge informantene være avhengig av den samfunnsmessige utviklingen i demografi, økonomi og teknologi. Den strategiske lederen trakk spesielt frem befolknings sammensetning, globalisering og digitalisering som viktige momenter som ville ha stor innvirkning på aktørens fremtidige samfunnsoppdrag. Til tross for at lederne hadde en klar formening om hvilke usikkerheter de måtte forholde seg til, var de svært usikre på omfanget og utfallet av fremtidige endringer i disse faktorene.

Ettersom den fremtidige etterspørselen var uvisst, forelå det også usikkerheter knyttet til optimal ressursallokering mellom de ulike avdelingene. Usikkerheten stammet fra at aktøren selv stod ansvarlig for å allokere tildelte ressurser på en samfunnsøkonomisk måte. I følge den administrative lederen hadde de store endringene i samfunnet resultert i at det var utfordrende å vite hvor man burde plassere midlene for å utvikle tjenester i tråd med befolkningens forventninger. Den desentraliserte budsjettfordelingen ble beskrevet som følgende av den strategiske lederen:

*“Jeg pleier å si at i det offentlige får man en sekk penger, og så får man mål man skal oppnå ved hjelp av disse pengene. [...] De pengene vi får fra departementet, skaper en diskusjon internt i XX, for hvordan vi kan fordele penger mellom drift og utvikling. [...] Diskusjonen i disse interne fordelingsmøtene blir da; ‘bør noen få mer og noen få mindre?’”*

Aktøren opplevde også usikkerhet knyttet til den årlige tildelingen av midler fra staten. I tillegg til voksende årlige avbyråkratiseringskutt, måtte aktøren i følge den administrative lederen forholde seg til sporadiske og uventede effektiviseringskutt. I kombinasjon med forventninger om økt og endret oppgavetilførsel, skapte kuttene en usikkerhet vedrørende hvordan man skulle sikre kvalitet i tjenestene fremover. Dette kan oppsummeres i følgende sitat fra linjelederen:

*“Vi har kanskje ikke så mye å rutte med hvis ting utvikler seg på uforutsett vis.”*

Generelt var det lite de offentlige lederne følte at de kunne påvirke av eksterne drivere for usikkerheten. På grunn av sitt samfunnsansvar var de nødt til å forholde seg til endringene i samfunnet uten at de hadde en direkte påvirkning på utviklingen. Statens involvering i deres måloppnåelse og budsjettammer ble også beskrevet som bestemt av de politiske forholdene i samfunnet. For å redusere risikoen for at usikkerheten skulle true fremtidig tjenestekvalitet, hadde aktøren derfor heller valgt å gå i samarbeid med andre instanser samt forsøkt å utvikle tjenester i tråd med samfunnsendringene. Dette kommer frem i følgende sitat av den strategiske lederen:

*“Vi prøver jo å påvirke de tingene [tjenesteutvikling og samarbeid med andre offentlige instanser], men det er klart at den globale utviklingen og oljeprisen har vi litt lite kontroll på.”*



### 5.1.3 Scenarioarbeid

På et overordnet nivå i organisasjonen arbeidet den strategiske lederen med å konstruere fremtidsscenarioer for år 2030. Disse scenarioene var et resultat av et omfattende arbeid med å analysere organisasjonens usikkerhet i omgivelsene. Scenarioarbeidet resulterte i seks scenarioer som i utgangspunktet var forbeholdt de strategiske ansatte i virksomheten. Lederen for det strategiske nivået oppsummerer arbeidet på følgende måte:

*“Da ser vi på hva det er vi vet som skjer rundt oss i omgivelsene. Det kan være demografi, [...] global arbeidsdeling, internasjonalisering og globalisering. [...] Oppsummert tar vi for oss flere sånne ting som skjer i verden rundt oss da, og prøver å tegne et oversiktsbilde av hva det kan bety for oss.”*

Videre forklarer den strategiske lederen at analysen var et resultat av et samarbeid mellom flere offentlige instanser. Utformingen innebar bruk av multiple informasjonskilder og aktivisering av tilgjengelig kunnskap både internt og eksternt. Den strategiske lederen forklarer det på denne måten:

*“Vi bruker da egentlig alle tilgjengelige datakilder, sånn at de som var sentrale i å skrive hele omverdensanalysen hos oss var blant annet statistikk-miljøet, hos oss, som også har mye kontakt med SSB og er flink til å snakke med dem, og en del av de som arbeider med prognoser og stønadsbudsjettet og fremskrivninger av brukergrupper basert på befolkningstall fra byrået.”*

Basert på analysene ble et best case- og et worst case-scenario utformet og offentliggjort internt og eksternt. Best case-scenariot illustrerte en utopisk fremtid, som ga organisasjonen et ambisiøst mål å strekke seg etter. På den andre siden var worst case-scenariot en skremselspropaganda for hvor man ville havne om man ikke evnet å omstille seg etter de nye samfunnsendringene. Som vist i sitatet fra den strategiske lederen, kan scenarioene beskrives som usannsynlige ekstremutfall som utelukkende benyttes for å gi retning for de ansatte:

*“Jeg tenker at de var mer til illustrasjonsformål og ikke en sannsynlig bane. Det er mer for å spenne opp øynene og se virkelig worst case og best case.”*

I følge informantene var det derimot omverdensanalysene som lå bak scenarioene som hadde fått mest oppmerksomhet i organisasjonen. Analysene var tilgjengelig for både ansatte og offentligheten via aktørens intranett og hjemmesider. Samtlige ledere var enige om at

analysen var en god oppsummering av aktørens usikkerhetsmomenter, og dermed svært nyttige i deres arbeid. Som vist i følgende sitat av den administrative lederen, hadde det blitt langt ned betydelig innsats i å sikre at samtlige i organisasjonen benyttet og hadde kjennskap til analysene:

*“[Omverdensanalysen] Det blir kommunisert internt og det har vært gjennomganger av det på våre ledersamlinger og det blir også kommunisert videre nedover i organisasjonen.”*

Som vist i det ovenstående sitatet, var en sentral funksjon med analysene å bidra med viktig informasjon i utviklingen av ulike målbilder i organisasjonen. Målbildene var et verktøy for å illustrere veien mot avdelingenes individuelle fireårsmål, og var utviklet i samarbeid med aktørens konsulenthuss. Arbeidet hadde startet i 2016 med at lederne lokaliserte avdelingenes nåværende posisjon. Deretter ble det gjennomført analyser på hvor man kunne befinne seg i 2020 og utviklet klare delmål for å nå dette målet. Målbildene hadde som formål å sikre at organisasjonen beveget seg mot det utopiske best case-scenariot, samt at aktøren til enhver tid oppfylte kravene satt av departementet.

De ansatte hadde selv ansvaret for å finne nødvendige tiltak for å nå sine delmål og overordnede målbilder. For å få frem innovative ideer ble det utviklet lokale scenarier basert på workshop-arbeid på avdelingsnivå. De desentraliserte scenarioene ble i følge den administrative lederen utformet ved at ulike ledere brukte omverdensanalysene til å vurdere hvilke usikkerhetsmomenter som var gjeldene i sin lokale kontekst. Den administrative lederen oppsummerer dette på følgende måte:

*“Alle bruker omverdensanalysen for å se hvordan det påvirker deres arbeidsområde. Dette arbeidet ligger bak alle målbildene. Det er en input til hvordan vi ser vår situasjon fremover.”*

Basert på scenarioene ble det deretter oppsøkt informasjon om ulike tiltak som skulle sikre en kvalitetssikker og samfunnsøkonomisk bruk av aktørens ressurser. Drivkraften bak dette søket ble i følge linjelederen sikret ved at omverdensanalysen gjorde det enklere for de ansatte å forstå hvorfor endring var nødvendig. Som vist i følgende sitat, fremhevet linjelederen verdien av analysene for å illustrere og skape en aksept hos ansatte knyttet til aktørens nye realitet:

*“Omverdensanalysen gjør det mye enklere å forklare de ansatte hvorfor vi nå har fått et krav om et 20 prosent kutt frem mot 2020. [...] Jeg tror bedriften har lyktes veldig bra til å få folk til å forstå hvorfor vi gjør de grepene vi gjør. Det er flere som har vært og presentert for alle her hvilke utfordringer bedriften står i. Scenarioene hjelper å trekke frem usikkerhetene slik at alle forstår at sånn er utfordringsbildet.”*

Den endelige fordelingen ble i følge den administrative lederen derimot bestemt underveis ved at de ansatte brukte scenarioene til å forhandle om tilgjengelige ressurser. Ved å trekke inn en fast prosent av de operative midlene, fikk nivået handlingsrom til å fordele ressurser til de effektiviseringstiltak de antok ville ha høyest potensiell nytteverdi. Den administrative lederen forklarte prosessen på følgende måte:

*“Vi kaller det en reallokeringsprosess, det betyr at vi trekker inn og at vi skal effektivisere. Det kan være vi tar over oppgaver for å effektivisere organisasjonen totalt sett. Så prøver vi å gi pengene tilbake igjen, enten til én lokasjon eller gi det til flere.”*

For å øke de ansattes kreativitet i effektiviseringsarbeidet, ble det gjennomført jevnlig hypotetiske kuttscenarioprosesser. Prosessen innebar at hver avdeling skulle utvikle en plan for hvordan de ville håndtert budsjettkutt på opp mot 30%. De ansatte stod fritt til å bestemme hvor og hvordan de ville kutte, og det ble fokusert på å få frem alle innovative tiltak før man presenterte sitt endelige forslag. Som vist i sitatet fra linjelederen, bidro disse scenarioene til å skape endringsdrivkraft i organisasjonen:

*“Scenarioene hjelper å trekke frem de elementene som skaper en forståelse av at slik er det bare. [...] Det var egentlig veldig nyttig. 30 % er jo nokså utopisk, men det tvang jo frem en forståelse som sildret ned i organisasjonen. Alle måtte ta del og ha workshops, hvor man får opp alt smått og stort av forslag.”*

Videre påpekte linjelederen at arbeidet med kuttscenarioene hadde vært en spennende og viktig prosess som tvang de ansatte til å tenke annerledes:

*“Denne måten å jobbe på var ganske spennende, litt mer konkret og håndfast enn bare det å arbeide med mål 2020. [...] Mens kuttscenarioene, det tvang veldig mange til å tenke nytt rundt det vi gjør gjør nå da. Det var ganske ok.”*

For å unngå at reallokeringsmuligheten straffet ansatte som satte ambisiøse effektiviseringsmål, var det i følge linjelederen viktig å bruke skjønn i fordelingsprosessen. Linjelederen forklarte med følgende sitat hvordan den subjektive vurderingen ble brukt for å opprettholde de ansattes motivasjon for å kontinuerlig effektivisere:

*“Noen ganger så binder man seg litt opp til estimatene og så sitter man med skjegget i postkassen. Hvis man da ikke er forsiktig som leder og gir tilbake når det trengs, så vil man vegre seg i neste runde. [...] Vi hadde voldsom tro på robotiserings-teknologien, men det er ikke alltid så lett å implementere i vår verden.”*

Den administrative lederen viste også til viktigheten av å benytte kuttscenarioene til å finne effektiviseringstiltak som kunne forberede organisasjonen på fremtidige kutt pålagt av staten. I følge lederen var de proaktive kuttene nødvendige for å unngå at fremtidige kutt ble en trussel for organisasjonen. Den administrative lederen forklarte den proaktive holdningen på følgende måte:

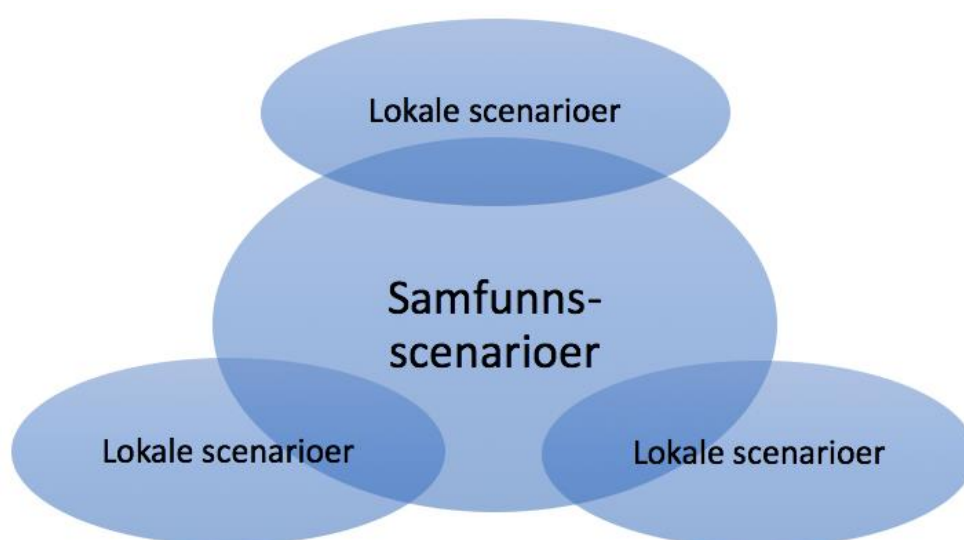
*“Vi har laget tiltakskort hvor vi ser på ulike effektiviseringstiltak vi mener at vi klarer å iverksette [...]. Vi har satt mål om at vi skal ned 7 prosent hvert år, fra 2018-2020. [...] Det er klart at hvis vi ikke er i forkant, så blir det utrolig tøft.”*

I følge den administrative lederen hadde prosessen vært viktig for å sikre en kutttankegang som sikret rask og kvalitetssikker omstilling ved uforutsette endringer. Som vist i påfølgende sitat, understøttet den administrative lederen påstanden med å vise til et konkret eksempel hvor de proaktive kuttene hadde vært essensiell for at aktøren kunne håndtere et uventet portokutt:

*“[Kutt-tankegangen] Og så har vi noen tilfeller i forhold til porto hvor vi fikk store kutt fordi Jan Tore Sanner [Kommunal- og moderniseringsminister] forventet at etatene vridde seg om og slapp slike kostnader. Hadde vi ikke vært proaktive før kuttene kom, så hadde dette virkelig truffet oss økonomisk.”*

Oppsummert står den offentlige aktøren overfor ulike kjente usikkerhetsmomenter som de hadde begrenset påvirkning på. Årsaken til dette var at deres samfunnsansvar og statlige tildeling satte forutsetningene for deres tilbud av tjenester og tilgjengelige midler. De ansatte prøvde derfor å møte usikkerheten ved å bruke scenarioer for å bli bedre rustet til å møte de spesifikke usikkerhetene på de ulike nivåene.

Bedriftens omverdensanalyse satt videre rammene for hvilken usikkerhet de ansatte måtte ta inn over seg. Målbildene sammen med det utopiske scenarioet ga videre en konsistent retning i hele organisasjonen mot et felles mål i tråd med statens og samfunnets forventninger. Hvordan man kom seg til dette målet ble derimot bestemt gjennom at ansatte på det operative nivået utformet scenarier for hvordan endringene kunne påvirke deres lokale forhold. Den endelige ressursfordelingen ble også bestemt basert på disse scenarioene, der målet var å finne effektiviseringskuttene som gjorde det mulig for aktøren og å nå sine nåværende og langsiktige mål.



*Figur 7: Scenarioarbeid hos den offentlige aktøren*

## 5.2 Olje & gass

### 5.2.1 Intro

Olje- og gassindustrien hadde i følge våre informanter tidligere vært en lønnsom bransje preget av høy etterspørsel og stor tilbudsmakt. De siste årene hadde bransjen derimot vært preget av økt rivalisering, blant annet grunnet inntoget av skiferolje. Den nye markedssituasjonen førte til en brå nedgang i oljeprisen, som gjorde at tidligere praksis ikke lengre var bærekraftig. Kombinasjonen av økt volatilitet i oljeprisen og bransjens krav til lange og investeringstunge planleggingshorisonter, økte dermed presset på bedriftene til å tenke mer langsiktig og fleksibelt.

Informantene fra olje- og gassbedriften var hentet fra tre virksomhetsnivå. Lederen på det strategiske nivået arbeidet med styring og strategier både for potensielle og eksisterende felt. Arbeidets formål var å påse at beslutninger var i tråd med selskapets strategi og overordnede retningslinjer. Den administrative lederen ledet avdelingen for feltutviklingsstøtte i prosjektfasen, og hadde ansvaret for å støtte avdelinger ved å sikre at prosjekter ble igangsatt på en økonomisk forsvarlig måte. Linjelederen var kommersiell leder og beskrev seg selv som en alt mulig-mann i sine prosjekter. Arbeidet var for det meste relatert til lederens spesifikke avdeling, men vedkommende deltok også i et lederlag hvor respondenten hadde jevnlig kommunikasjon med andre linjeledere fra andre avdelinger.

### **5.2.2 Usikkerhet og påvirkningsmulighet**

Det største usikkerheten til bedriften var i følge informantene knyttet til utviklingen av produktprisene. Til tross for at ulike prisutfall ville ha betydelig innvirkning på hvilke avgjørelser som var optimale, hadde lederne ingen egne analyser på utviklingen av usikkerhetsfaktoren. Utfallene ble i stedet utarbeidet i egne analyseteam og behandlet som gitt av samtlige av våre informanter. Linjelederen uttrykte det på følgende måte:

*“[Oljepris] Det er en input til oss. [...] En gang i kvartalet får vi en ny. Den kan ikke vi gjøre noe med. Vi har våre beste folk for å prøve å estimere den. Så det er noen som bruker livet sitt på å forsøke å predikere.”*

Det ble videre poengtert at det hadde blitt stadig mer utfordrende for analytikerne å spå fremtidig oljepris. Årsaken til dette var at variablene som påvirket prisen var blitt mer volatile og uforutsigbare, noe som gjorde det problematisk å modellere fremtidig pris.

En eventuell forbedring av produktlønnsomheten var sådan avhengig av å øke kostnadseffektiviteten knyttet til bedriftens interne investeringer og drift. Samtlige av lederne arbeidet derfor aktivt med å innhente, dele og kvalitetssikre informasjon som gjorde det mulig å skape gode kostnads- og produksjonsestimater. Som et informasjonsverktøy i dette arbeidet, hadde bedriften tatt i bruk scenarioer for å sikre rask respons på ukontrollerbare endringer.

### **5.2.3 Scenarioarbeid**

Konsernledelsen i bedriften hadde valgt å ta i bruk et sett med offentlig tilgjengelige energiscenarioer [RRR] for å få innsikt i alternative utviklingsforløp. Scenarioene viste

potensielle fremtider i år 2050 og var laget av et ekspertpanel som arbeidet tett mot energibransjen. Selv om ingen av våre respondenter brukte scenarioene direkte i sitt arbeid, dannet scenarioene grunnlaget for de alternative oljeprisene som de til enhver tid måtte teste sine egne scenarioer mot. Som vist i sitatet fra den strategiske lederen brukte ikke noen av lederne energiscenarioene i den daglige driften, utover at scenarioene påvirket inputen vedrørende interne oljeprisestimater:

*“Det er veldig stort utfallsrom på de overordnede scenarioene [RRR]. De er litt mer sånn energiperspektivet på sånn 2050-perspektiv. Hvor mye behov for olje er det da? Hvordan kommer vi oss dit? [..] Vi kjenner til de og vet hvordan de ser ut, men bruker det ikke aktivt i den daglige driften.”*

Våre respondenter benyttet i stedet ulike interne scenarioverktøy i sin styring. Scenariobruken fulgte samme metodikk på alle de organisatoriske nivåene, selv om fokusområdene varierte basert på deres respektive ansvarsområder.

På operativt nivå ble det kontinuerlig utviklet ulike scenarioer for å optimalisere avdelingens input. Scenarioene omhandlet alt fra analyser på effekten av ulike oljepriser, til omfattende kalkuleringer av potensielle effektiviseringstiltak. Scenarioprosessen bidro i følge linjelederen til å sikre kvalitet, bedre interaksjon og effektivitet i avdelingens arbeid ved at det gjorde det mulig å se enkeltelementer i en større sammenheng. Arbeidet hadde hatt en enorm innvirkning på bedriftens bunnlinje, og gjorde det mulig å gjennomføre prosjekter som tidligere ikke ville vært mulig med daværende oljepris. Linjelederen utdypet scenarioprosessen som følgende.

*“Dette prosjektet hadde et investeringsestimat på X milliarder i 2013, nå er vi nede i 0,5X milliarder. Volumene er nesten de samme. Vi har i dag en balansepris på under 35 USD/fat olje. På et tidspunkt var balanseprisen til prosjektet på over 80 USD/fat olje, så det er gjort en kjempejobb i interaksjonen mellom fagområdene ved bruk av scenarioer. [..] Vi krystalliserer det enkelte lille businesscasen i en stor totalitet, [..] og ser på små enkelttiltak hvor vi ser om vi kan ta enkeltelementer vekk. Slik har vi jobbet med brønner, brønnrammer, konsepter, kapasiteter og uten at det har gått nevneverdig ut over produksjon har vi fått ned kostnadene veldig. [..] Det er litt nytenkende arbeid.”*

I tillegg til å sikre effektiviseringsgevinster, fortalte linjelederen at scenarioarbeidet hadde skapt et system for å sikre at alle de ansattes ideer ble hørt og anerkjent. Vedkommende opplevde at dette hadde resultert i en kultur som oppfordret til åpenhet og desentralisert styring. Linjelederen oppsummerer scenarioenes rolle i kulturbyggingen på følgende måte:

*“Man må ha et system for å fange opp gode ideer fra de [operativt ansatte] på, slik at de blir hørt. En åpenhet for å komme med gode ideer. Det er en del av kulturen. Å sitte på toppen å prøve å beslutte ting man ikke vet noe om. Det går ikke. Man må arbeide nedenifra og til slutt levere et regnestykke på det som er relevant.”*

Resultatet av de mangfoldige scenarioene var et enkelt forventningscase. Forventningscaset ble beskrevet som et komprimert bilde av det omfattende scenarioarbeidet, da det kun viste avdelingens forventede optimale inputløsning. Før forventningscaset ble distribuert til andre i organisasjonen, ble kvaliteten på estimatet testet ved hjelp av ulike sensitivitetsanalyser. Sensitivitetsanalysene tok utgangspunkt i en best, base og worst case-verdi på relevante usikkerhetsfaktorer. Resultatene av analysene ble alltid vedlagt forventningscasene, slik at andre avdelinger kunne få et bilde på estimatets usikkerhet. De ulike testene baserte seg på en tornado-metodikk som skulle vise at forventningscaset var robust. Tornadoendiagrammet ble benyttet av alle avdelingene for å gjøre informasjonen om usikkerhet transparent og forståelig på tvers av nivå og avdelinger. Linjelederen beskrev informasjonsreduksjonen og tornadoen slik:

*“Det som er relevant av scenarioer og risiker det løftes opp og kommuniseres i forbindelse med kvalitetssikrings- og beslutningsprosessene. Økonomiske konsekvenser for utvalgte scenarioer og risiker synliggjøres i tornado. [...] Tornadoen gir beslutningstakerne viktig tilleggsinformasjon: ‘Okei folkens! Hva skjer hvis oljeproduksjon blir høyere/lavere enn forutsatt? Hva skjer dersom kostnader blir høyere/lavere? Hva hvis oppstarten blir utsatt 1 år? Hva er verdien av økt oljeutvinning? Dette er informasjon som blir synliggjort hele veien opp til konsernledelsen.”*

For å sikre at den avdelingsspesifikke scenarioutformingen tok høyde for andre avdelingers usikkerhet, møttes linjelederne ukentlig i lederlag for å diskutere hverandres scenarioarbeid. Som vist i følgende sitat fra linjelederen, ble samlingen ansett som nødvendig på grunn av bedriftens komplekse prosesser og avdelingenes gjensidige avhengighet:



*“Vi har et sånn lederlag som ligger i bunn: undergrunn, boring og brønn, subsea, produksjonsskipet, driftsforberedelser, økonomisk analyse, kommersiell leder, anskaffelser, personal og ledelse og risk. [...] Så har vi generelle runder rundt bordet; er det ting man trenger å dele med de andre? [...] Så man er helt avhengig av å gjøre ting i lag, for å forstå kompleksiteten og totaliteten. [...] Det er ingen alene som kan bestemme hvilken produksjonskapasiteter som er optimalt. For å vite det må man ha et tett samarbeid mellom flere deler av prosjektet.”*

Linjelederen understøttet viktigheten av å tenke helhetlig og inkludere potensielle konsekvenser ved å vise til et konkret eksempel på det motsatte. Til tross for at kostnadsbesparelser ble honorert, kunne det som vist i påfølgende sitat potensielt ha store negative konsekvenser dersom de ikke tok høyde for ringvirkningseffekter i bedriften:

*“Det kom et forslag fra de som jobber med produksjonsskipet at det er et rør om bord som de synes var for stort. De ønsket å ha det litt mindre, da kan de spare 15 millioner kr. ‘Ja, det gjør vi’, så gikk de til Leverandør X og skulle implementere der. [...] Så var det noen som fanget det opp og sa; ‘ja, men det påvirker produksjonen negativt. Har man et mindre rør får man økt trykfall. Da vil brønnen pumpe mindre olje, så de 15 millionene vil vi tape i løpet av en måned eller to’. Da må vi minne oss selv på igjen; ‘vi må tenke helhet’.”*

I følge den administrative lederen ble de ferdigtestede og helhetlig vurderte forventningscasene deretter benyttet til å utvikle ulike potensielle prosjekter. Behovet for å bruke scenarioer i denne prosessen stammet fra at ulike avdelinger som regel hadde forskjellige prioriteringer og perspektiv. Ved å teste ulike kombinasjoner av estimatene, kunne man til slutt utvikle et potensielt prosjekt som i følge lederen var både kommersielt og forsvarlig. Videre ble det på lik linje med forventningscasene brukt sensitivitetsanalyser til å teste best, base og worst case-scenarioer av endringer i ulike faktorer. Bruk av standardiserte scenarioprosesser gjorde det i følge den administrative lederen mulig å sammenligne ulike prosjekter i organisasjonen.

*“Vår viktigste rolle er egentlig å vise ting likt og konsistent på tvers slik at man kan sammenligne en brønn i Barentshavet med en brønn i Sør Amerika og si noe om hvordan man kan bruke penger. Likt språk og lik visualisering.”*

I tråd med linjeledernes opplevelse, forklarte den administrative lederen at scenarioarbeidet hadde bidratt til en ny og mer utfordrende kultur i organisasjonen. Denne endringen ble beskrevet som en overgang mot en mer kostnadseffektiv produksjon ved å lære av hverandre og tørre å utfordre de eksisterende sannhetene i organisasjonen. Lederen oppsummerte overgangen på følgende måte:

*“Det har vært fokus i bransjen i det siste på å få ned kostnadene. Tenke litt nytt. Så det å teste ut byggeklossene og sette de sammen på en smarte måte for å få et bedre businesscase. Jeg tror i alle fall at den tankegangen og utfordre det tradisjonelle har gjort at man har blitt flinkere å lære på tvers. [...] Så jeg føler jo at det bidrar til en kultur hvor det er lov til å stille spørsmål og tenke nytt. Teste ut organisasjonen og nye måter å arbeide på.”*

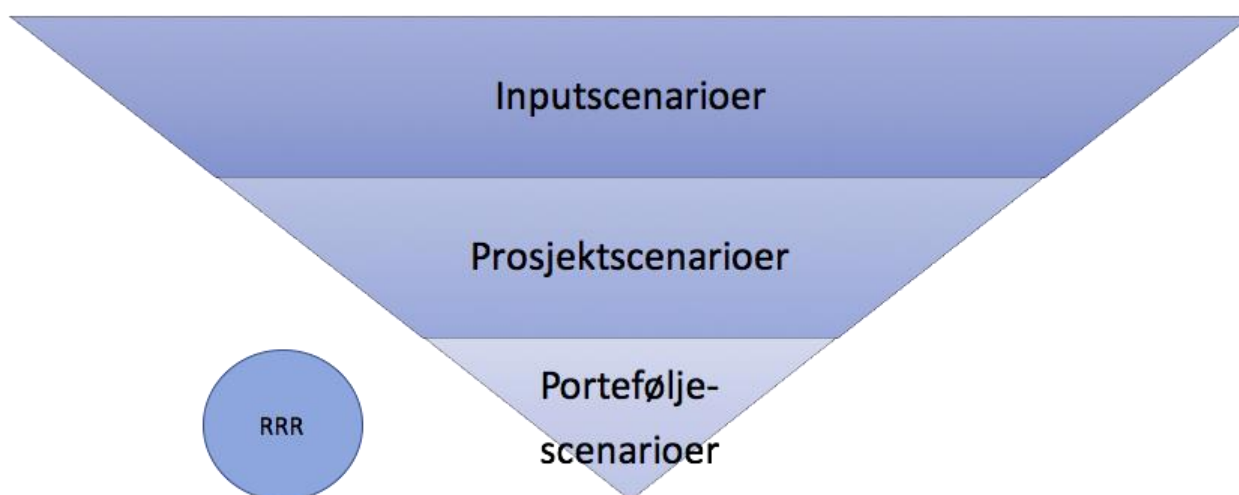
I følge den administrative lederen ble forbedringsarbeidet drevet frem av at gode prestasjoner mottok intern og ekstern anerkjennelse og honorering. Som vist i følgende sitat fra den administrative lederen, skapte den offentlige rosen motivasjon samt hadde smitteeffekter til andre deler av bedriften:

*“Alle prosjekter som forbedrer seg får mye publisitet internt, både på intranettet og i seminarer eller ledelsen kommer og presenterer status og i eksterne kvartalspresentasjoner blir suksesshistoriene trukket frem. Det er motiverende for de som jobber der, men også for de som er rundt i miljøet. [effektiviseringserfaringer] Vi ønsker også å bruke deres erfaringer i vårt arbeid og jobbe litt på samme måte. Så det smitter.”*

Hvilke prosjekter som til slutt ble anbefalt til konsernledelsen, ble derimot bestemt basert på porteføljescenarioer på et strategisk nivå. Disse scenarioene fulgte samme metodikk som de foregående prosessene, men målet var å kartlegge risikoen til ulike kombinasjoner av prosjekter. Som vist i følgende sitat, beskrev den strategiske lederen scenarioene som et sentralt verktøy for hele bedriften i møte med de nye markedsforutsetninger:

*“Jeg tror at dette er et veldig viktig styringsverktøy for alle selskap. For oss også som selskap, når man går med lavere marginer så vil det alltid være behov for slike verktøy. Det er noe jeg føler har forsterket seg i selskapet de siste årene.”*

For å oppsummere funnene fra olje- og gassbedriften, stod virksomheten overfor høy grad av usikkerhet og opplevde begrenset påvirkningsmulighet over det eksterne miljøet. For å være forberedt på uforutsigbare endringer, hadde samtlige av lederne tatt i bruk scenarioer i sitt daglige arbeid. Det operative nivået brukte scenarioer for å kunne sette estimater basert på et bredest mulig informasjonsgrunnlag. Informasjonen ble deretter analysert og redusert før de viktigste funnene ble sendt videre til det administrative nivået. På et administrativt nivå ble scenarioene benyttet til å sette enkeltdeler fra ulike operative avdelinger sammen til potensielle prosjekter. På tilsvarende måte som linjelederen, sendte den administrative lederen deretter den viktigste informasjon videre til det strategiske nivået som hadde oversikt over hele prosjektporteføljen. Den kvalitetssikrede informasjonen ble avslutningsvis sendt til konsernledelsen som tok de endelige avgjørelsene.



Figur 8: Scenarioarbeid olje- og gassbedriften

## 5.3 Bank

### 5.3.1 Intro

Bankbransjen hadde i følge respondentene lenge blitt ansett som en trygg arbeidssektor med jevn etterspørsel fra sine kunder. Tradisjonelt hadde bransjen vært preget av store aktører og høye inngangsbarrierer knyttet til kapital og regulativer. Oppmykning av lovverket og digitaliseringen av tjenester hadde derimot økt tilbudssiden av markedet betraktelig de siste

årene. Dette hadde ført til at de tradisjonelle totalbankene måtte håndtere de hyppige markedsendringene i sine omgivelser.

Informantene i banken representerte tre ulike virksomhetsnivå. Den strategiske lederen hadde ansvar for avdelingen strategi og styring. Som strategisk forretningsutvikler arbeidet vedkommende med innovasjon, kundeopplevelser, systemutvikling, digitale plattformer og prosessoptimalisering. På det administrative nivået stilte banken med to representanter. Den første var økonomisjef i banken og hadde blant annet ansvaret for utarbeidelse, rapportering og gjennomføring av kvartalsoppgjør, årsoppgjør samt intern og offentlig rapportering. Den andre representanten fra nivået var senior risikoanalytiker og arbeidet med soliditet, likviditet, regulatoriske endringer og rapportering opp mot myndighetene. Linjelederen arbeidet som regiondirektør i banken. Arbeidet til linjelederen var for det meste knyttet opp mot bankens privatmarked, og ansvaret innebar å oppdage morgendagens kundebehov gjennom kontinuerlig dialog med sine ansatte og kundene direkte.

### **5.3.2 Usikkerhet og påvirkningsmulighet**

Våre respondenter beskrev en rekke usikkerhetsmomenter i sitt eksterne miljø samt hvilke konsekvenser ulike utfall av disse momentene ville ha for banken. Usikkerhet knyttet til endring i kundemønster, kundeinteraksjon og digitale transaksjonsløsninger ble trukket frem som eksempler som kunne totalt endre bankens forutsetninger. Den strategiske lederen forklarer usikkerhet vedrørende den tradisjonelle bankens eksistens på følgende måte:

*“Bill Gates uttalte i 1994; ‘Banking is necessary, banks are not’. Dette med å kunne plassere pengene en plass og låne penger når man har behov, vil forbli et must. Det må samfunnet ha. Men det er ikke nødvendigvis gitt at det er bankene som institusjoner slik de er i dag, som er måten det løses på om 10 år.”*

De siste års endringer i markedet hadde resultert i nye og ukjente konkurranseforhold for banken. Lederen forventet at denne usikkerheten kom til å øke fremover grunnet regulativendringene i forbindelse med revidert betalingstjenstedirektiv (PSD2). Lovendringen innebar at bankene ikke lengre hadde monopol på transaksjonstjenester. Resultatet av dette var at lokale aktører som Klarna og globale selskap som Facebook og Google kunne ta opp konkurransen med bankene. De nye og ukjente konkurrentene medførte en betydelig økning i usikkerheten vedrørende hvordan banken burde tilpasse seg det fremtidige markedet. Den strategiske lederen brukte uttrykket “death by a thousand cuts” til å oppsummere sin

bekymring for bankens fremtid. Den strategiske lederen utdypet denne trusselen på følgende måte:

*“Det betyr ikke nødvendigvis at det er sann at det kommer inn en stor bølge som sveiper ut hele banknæringen, men det er kanskje mer sannsynlig at det kommer små aktører og spiser en liten del av verdikjeden din slik at kaken blir mindre og mindre.”*

For å overleve i de nye forholdene hadde banken valgt en differensieringsstrategi der man markedsførte seg som en trygg bank med lokal tilstedeværelse og dyktige kunderådgivere. Som vist i sitatet under, ble differensiering ansett som et viktig konkurransefortrinn av linjelederen:

*“Vi skal ikke være Skandiabanken. Det norske markedet trenger andre typer banker. Det er min mening, og det er heldigvis andre som er enig i det.”*

Den trygge rollen ble av linjelederen ikke ansett som et hinder for at banken kunne være fremoverlent og delaktig i endringen av markedet. Bankens innsikt i kundemarkedet ble beskrevet som en viktig faktor som gjorde det mulig å utvikle tjenester tilpasset fremtidige kundebehov. Målet var at kombinasjonen av høyt kompetente rådgivere og et stort in-house IT-miljø skulle gi kundene en merverdi som resulterte i at de valgte denne banken over rimeligere alternativer. Strategien kan forklares med følgende utsagn fra linjelederen:

*“Vi er en digital bank med et rådgivningssnitt bak. Du skal få i pose og sekk hos oss. [...] Vi skal ikke være den billigste, men vi vil jo være sann at vi kaprer nye kunder og i tillegg bevarer de kundene vi har.”*

### **5.3.3 Scenarioarbeid**

For å utnytte sine påvirkningsmuligheter i møte med de beskrevne usikkerhetsmomentene, hadde banken valgt å ta i bruk scenarioer. Grunnet store variasjoner i fokusområder varierte samtidig scenarioverktøyene i stor grad mellom de ulike nivåene.

På et strategisk nivå forekom det en systematisert bruk av scenariotenkning for å kartlegge potensielle markedstrender og kundebehov. Scenarioarbeidet ble i stor grad utført gjennom kontinuerlig dialog og møter hvor ansatte med faglig relevans delte sine forventninger om

fremtiden. Som vist i sitatet til den strategiske lederen, ble forventningene diskutert ved bruk av en rekke tankeeksperimenter:

*“Strategisk er vi veldig vant til å tenke, bevisst og ubevisst; ‘hva hvis?’ Fra sånn ‘business as usual’ hvor ingenting skjer, til at banken mister en betydelig del av sin markedsposisjon. [...] Så denne kontinuerlige tankegangen: ‘Hva er det verste som kan skje og hva er det beste som kan skje? Gitt dette, hvilke valg bør vi ta innenfor utvikling, posisjonering og markedskommunikasjon?’”*

Den strategiske lederen fulgte opp med et eksempel på hvordan avdelingen arbeidet med scenarioer i sin vurdering av positiv og negativ risiko med å tilby forbrukslån fremover:

*“Forbrukslån; ‘er det noe vi skal gå mer aggressivt inn i, og hvis ja, hva er oppsidene og nedsidene? En potensiell oppside kan jo være at man får flere kunder og at man tjener mye penger på de lånene. En potensiell nedside er en eventuell omdømmerisiko, og at man kan være med å dytte folk inn i en gjeldsspiral, som ikke er forenelig med det å være en ansvarlig bank. Så i den grad man skal gjøre det, og da tenker jeg de scenarioene; ‘hva hvis det verste skjer og det blir store oppslag om det her? Eller er det tryggere å holde seg på den andre siden?’”*

Den strategiske lederen understreket at denne tenkemåten hadde blitt en innbakt og implisitt del av det daglige arbeidet til de ansatte. Videre påpekte den strategiske lederen at scenarioarbeidet hadde gjort banken som helhet mer forberedt på en usikker fremtid, og oppsummerer de positive effektene ved å tenke i alternative baner på følgende måte:

*“Så jeg tror at det å tenke på scenario, både hvor ille det kan gå og hvor bra det kan gå [...], gjør oss mer forberedt slik at man ikke blir overrasket på samme måten. Hvis man er flink å tenke på denne måten, så har man på en måte vært innom den veien før, slik at man ikke blir helt sånn handlingslammet hvis noe skulle skje. Man har kanskje en plan B eller plan C i bakhånd.”*

For å sikre at den kreative prosessen ga et konkret beslutningsgrunnlag for lederne, ble scenariosamtalene jevnlig nedskrevet i dokumenter. Hvilke verktøy man benyttet i denne prosessen varierte derimot mellom nivåene. Mens avdelinger som risiko og økonomi benyttet avanserte statistiske modeller, var et vanlig visualiseringsverktøy på et strategisk nivå MS PowerPoint. Som vist i sitatet til den strategiske lederen, var formålet med

nedskrivningen å gjøre det mulig å ta en gjennomtenkt avgjørelse vedrørende potensielle muligheter:

*“Det kan være masse skriftlig, i hvert fall på risikosiden. Der bruker de mange avanserte modeller. Men når vi ser på business case for nye investeringer, da kan det være skriftlig også. Og i PSD2-prosjektet blir det ofte om til PowerPoint-slides, men man bruker det gjerne til å fasilitere en diskusjon og en beslutning da.”*

Mens det strategiske nivået hadde ansvar for å vurdere bankens langsiktige strategi, fokuserte det operative nivået på å tilpasse denne strategien til dagens kundemarked. Scenarioarbeidet ble beskrevet som mindre strukturert enn det strategiske, der dialog ble foretrukket over skriftlige analyser. Årsaken var ifølge lederen behovet for å skape en felles forståelse for hvorfor og hvordan banken måtte endre seg. Basert på den hyppige interaksjon med filialene ble det deretter utviklet scenarier på de ulike kundemarkedene. Som vist i følgende uttalelse, innebar dette å kartlegge hvilken bank man skulle være fremover:

*“I mitt hode er det én ting jeg hele tiden må tenke på fremover: Hva er morgendagen? [...] Bildet er hele tiden; hvem er vi og hva ønsker vi å tilby? [...] Hvilken type bank ønsker vi å være? [...] Rådgivning, hvordan ser det ut i fremtiden? [...] Hvordan skal kontornettet se ut i fremtiden og hvilken merverdi er det et slikt bilde kan gi?”*

Scenarioarbeidet resulterte i en diskusjon om hva som var lønnsomme kundemarkeder i dag. Linjelederen anså inkluderingen av dette kortsiktige perspektivet som en viktig forutsetning for at banken skulle kunne overleve på lang sikt. Linjelederen viste i den forbindelse til et eksempel der innsikten i dagens marked hadde sikret konkurransekraft hos en viktig kundegruppe for banken:

*“Det er noe som heter telefonbank, men det er for de som ikke bruker nettbank eller mobilbank. [...] Der har det blitt sagt: ‘vi skrinlegger den biten der, det er nesten ingen kunder som bruker det’. Men når man da virkelig gikk inn så ser man at man faktisk hadde 700 000 henvendelser og transaksjoner på telefonbanken. Så dette kan vi ikke ta vekk. [...] Da var det vi som sa: ‘stopp, vi må ha dette elementet med oss, det må vi’.”*

Linjelederen understreket også viktigheten av å innse at det allerede i dag eksisterte store variasjoner i kundenes behov. For å være bedre rustet til å utvikle scenarioer på moderne kunder, hadde banken inngått et innovativt FinTech-samarbeid. Den strategiske lederen beskrev samarbeidet som et gründermiljø bestående av teknologiske og finansielle aktører, samt utdanningsinstitusjoner. Den fremtidsrettede holdningen ble beskrevet som en av de viktigste årsakene til lederens tro på egen arbeidsplass og trivsel, til tross for høy konkurranse og turbulente endringer. Linjelederen oppsummerer dette på følgende måte:

*“Jeg vil si at vår bank, en av grunnene til at jeg trives så veldig godt og har troen på egen arbeidsplass er at vi er vanvittig frempå. [...] Du kan eksempelvis ta FinTech-biten som vår administrerende direktør har vært med å starte.*

Innovasjonstankegangen hadde i følge linjelederen gjort det mulig for banken å respondere raskt på endrede forutsetninger og nye muligheter. Linjelederen underbygget sin påstand med å vise til følgende eksempel på bankens raske respons på lanseringen av betalingstjenesten Vipps:

*“Når Vipps kom og den type funksjoner kom opp, så startet vi med X [egen transaksjonsløsning]. Det var vårt svar på den biten her. Det var noe som vi som in-house på IT fikset på 1 uke, og fikk integrert dette i mobilbanken for å svare på dette.”*

Avslutningsvis ble scenarioarbeidet på et administrativt nivå benyttet for å kontrollere risikoen med de andre nivåenes tiltaksforslag. Denne risikokontrollen var i følge den administrative lederen todelt, da nivået hadde ansvar for å sikre at banken tok en forsvarlig mengde risiko.

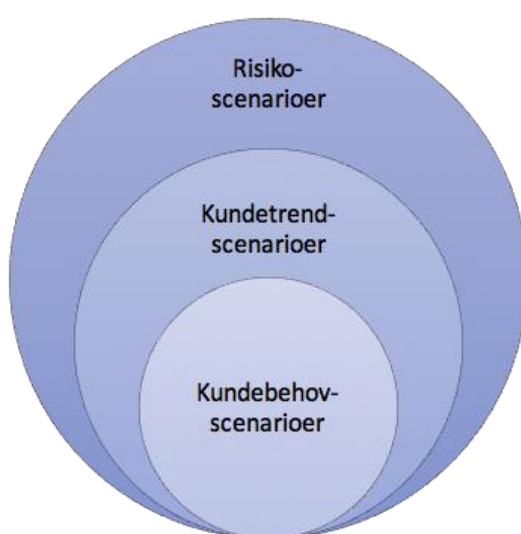
I forbindelse med negativ risiko, ble kvantitative scenarioer benyttet for å teste den potensielle nedsiden med samtlige forslag. For å sikre mest mulig robust informasjon, ble det benyttet avanserte analyseprogram for å kalkulere en forventning, et middels stressscenario og et hardt stressscenario. Middels ble ansett som et sannsynlig utfall, mens den harde stresstesten ble beskrevet som “Ragnarok”. Bankens ønsket fremdeles å inkludere dette ekstremscenarioet for å forsikre seg om at bankens soliditet og likviditet til en hver tid var godt innenfor de lovpålagte absoluttkravene satt av finanstilsynet.



I tillegg til å kontrollere den negative risikoen, var lederen i kontinuerlig dialog med de andre nivåene for å sikre at banken utfordret seg selv. Dette arbeidet var mindre formalisert enn den negative risikotestingen, men lederen beskrev arbeidet som en kontinuerlig og viktig kontroll. Økonomisjefen forklarte dette positive risikoarbeidet på følgende måte:

*“Vi gjør jo masse hele tiden som vi gjerne ikke tenker over at er scenario-betraktninger. [...] Vi setter jo rammen sant. Rammene for hva man har, så er vi jo med å utfordre forretningen på hva vi sånn rent analytisk forventer av marginer, renter og vekst. Uten å kjenne til markedet direkte, så det er de spørsmålene og kravene vi stiller til butikken og de som er ute i linjen. Vi skal jo utfordre de for at målene skal bli satt slik at de ikke nødvendigvis er bare noe man klarer, men noe vi kan strekke oss etter for å oppnå det vi ønsker.”*

Oppsummert var det tydelige forskjeller i hvordan de ulike respondentene benyttet scenarioer i sitt arbeid. Den strategiske lederen benyttet verktøyet for å kartlegge de langsiktige trendene og de nye konkurranseforholdene. På et operativt nivå var planleggingshorisonten kortere, og var fokusert rundt tilpasninger til morgendagens kundebehov. Det administrative nivået arbeidet med å sikre at de andre nivåene var i tråd med bankens ønskede risikonivå. Den kontinuerlige administrative kontrollen gjorde det sådan mulig å la de ulike nivåene fokusere på spesifikke områder, uten at dette gikk ut over bankens trygge drift og fremtidige konkurransekraft.



Figur 9: Scenarioarbeid i banken

## 5.4 IT

### 5.4.1 Intro

I henhold til våre informanter var IT-bedriften av mellomstor størrelse med en flat organisasjonsstruktur. Bedriften leverte konsulenttjenester til sine kunder, og hadde som sin hovedverdi at disse tjeneste til en hver tid skulle holde høy verdi for kunden. Lederne uttrykte at IT-bransjen opplevde gode tider og forventet at det økende behovet for digitalisering også kom til å vedvare fremover. På intervjudispunktet hadde bedriften ventelister på sine tjenester, og målet var derfor å utvide sin kapasitet og kompetanse for å håndtere denne etterspørselen. Den strategiske lederen beskrev de gode markedsforholdene på følgende måte:

*“Altså, alle skal jo digitalisere så det er ikke så veldig mange store utfordringer markedsmessig. Vi er i en bransje som det er godt å være i for tiden og som det kommer til å være godt å være i fremover, nettopp av den grunn. Enten skal man øke bunnlinjen, eller man skal redusere kost. Uansett er teknologi virkemiddelet. Stort sett skal ting bli selvbetjent. Til og med fiskerne skal bli selvbetjente.”*

Den flate strukturen medførte at det ikke eksisterte linjeledere i bedriften. Informasjonen ble derfor innhentet fra de to resterende virksomhetsnivåene. Den strategiske lederen hadde ansvar for den daglige driften for ett av bedriftens kontorer. Arbeidsoppgavene bestod av opprettholding av bedriftskulturen gjennom fasilitering av faglige møter og sosiale sammenkomster. Den administrative lederen fungerte i nåværende stilling som en faglig pådriver med ansvar for å sammensette riktig kompetanse i bedriften og i de ulike prosjektene.

### 5.4.2 Usikkerhet og påvirkningsmulighet

Til tross for forventningene om økning i fremtidig digital etterspørsel, var det i følge den administrative lederen svært utfordrende å spå hvordan bransjen kom til å utvikle seg grunnet de hyppige endringene. Den administrative lederen beskrev endringstakten på følgende måte:

*“Utviklingen har aldri gått så fort som den går nå, og den kommer aldri til å gå så sakte som nå.”*

De hyppige teknologiske endringene gjorde det utfordrende for lederne å planlegge langsiktig, da bedriften stadige måtte forholde seg til nye forutsetninger. Behovet for å være agil fremfor å følge forutsigbare langtidsplaner, kan oppsummeres med følgende sitat fra den strategiske lederen:

*“Men det der med å planlegge to og tre år frem i tid, det er lenge i dagens marked. Og spesielt for oss som skal være agile. [...] hvis ikke blir vi liksom hengende etter i beste fall for å ikke si; ‘sakke akterut’.”*

IT-bedriften forsøkte derimot å bruke usikkerheten til sin fordel, gjennom å bygge en smidig og samkjørt organisasjon som evnet å utnytte de nye forretningsmulighetene. Den strategiske lederen beskriver egenskapene som essensielle forutsetninger for at bedriften kunne beholde sin konkurransekraft i det volatile markedet. Den strategiske lederens syn på den organisatoriske oppbyggingen ble utdypet med følgende utsagn:

*“Så må vi jo også ha en organisasjon som ser at forretningsmulighetene kommer fort. Og så må vi være i stand til å være en organisasjon som griper de. Det er utrolig viktig. Vi må klare å mobilisere hele selskapet til å se nye muligheter og ha en organisasjon som klarer å enten gripe de i gang eller si; ‘Hei, flott! Men det er ikke liv laga’.”*

Bedriftens evne til å oppdage og gripe de nye mulighetene, var i følge den administrative lederen et resultat av en betydelig satsning på å bygge en faglig sterk arbeidsstyrke. Lederens syn på de ansattes dyktighet kan beskrives med følgende sitat:

*“Det vi snakker om her er jo faglig stolthet og autoritet og at man faktisk vil jobbe i et selskap som vil sette det der med faglig trivsel så høyt. ‘Jeg er en utvikler, jeg elsker å jobbe med spennende ting, mitt fag er viktig’. Det er mange som har den faglige integriteten.”*

Den administrative lederen forklarte videre at deres kompetansesterke ansatte hadde gjort det mulig å ta en mer aktiv rolle i møte med kundene. Et stadig økende antall konsulenter satt på intervjuutidspunktet i førersetet for utviklingen av løsninger til bedriftens kunder. Tidligere var dette arbeidet knyttet å svare til en bevisst etterspørsel fra kunden, mens de langvarige kundeforholdene hadde gitt konsulentene mulighet og tillit til å arbeide proaktivt. Den administrative lederen forklarte det på følgende måte:

*“Nå har vi faktisk kommet oss i en posisjon hvor det proaktive arbeidet har faktisk betalt seg i at vi står litt mer i føringen. [...] De er trygg på vår kunnskap. Eksempelvis hos Kunde X har vår prosjektleder i samarbeid med IT-sjefen der, et par som setter agendaen for hva som skal skje. Det startet med at han gjorde arbeid som kunden ønsket. Etter hvert har han og andre bygget tillit. Nå får de mye mer medbestemmelse.”*

### **5.4.3 Scenarioarbeid**

Bedriften beskrev sine scenarioer som illustrasjoner av fremtidsmuligheter og eksperimenter. Eksperimentscenarioene ble utformet ved at de ansatte ga en visuell fremstilling av sine eksterne markedserfaringer. Etersom de fleste av konsulentene var lokalisert hos en kunde, var den kundespesifikke informasjonen en stor inspirasjonskilde til scenarioprosessen. Den nære knytningen gjorde det mulig for konsulenten å utvikle ulike scenarioer for å bedre forstå sammenhenger mellom kundebehov og teknologier. Flere av bedriftens innovative prosjekter stammet opprinnelig fra en slik scenariotankegang. Den administrative lederen viste til ett konkret eksempel på dette i følgende sitat:

*“Eksempelvis ansatte vi en forretningsutvikler fra XX. Han har enormt med domenekunnskap. Han har jobbet delvis i vanlig konsulentutleie, men har også i samarbeid med folk han har møtt i sine oppdrag utviklet en ide. [...] Så man lager nå et system for enklere og smidigere tilsyn i energisektoren.”*

I tillegg til informasjonssøket hos kundene, stod konsulentene fritt til å dra på konferanser verden over for å tilegne seg ny kompetanse. Kontinuerlig kompetanseutvikling var i følge den strategiske lederen en av bærebjelkene i organisasjonen, da det gjorde det mulig for de ansatte å spotte nye kundebehov gjerne før kunden så de selv. Det komplekse markedet gjorde det samtidig viktig at denne utviklingen var drevet frem av de ansatte basert på deres unike innsikt i markedet. Den desentraliserte beslutningsmakten kan illustreres med følgende sitat fra den strategiske lederen:

*“Det er veldig viktig at de som ønsker og er i stand til å endre kompetansen sin får mulighet til dette. Men hva er ny kompetanse? Det er det jo ikke jeg som vet. Det er jo de som sitter der ute og som er på konferanser verden over hele tiden, og vet hva kunden er opptatt av.”*

I enkelte tilfeller ønsket bedriften å utvide mulighetene de ansatte hadde avdekket, ved skape et felles “eksperiment” innad i organisasjonen. For å sikre at de gode scenarioene fikk mulighet til å bli realisert, hadde bedriften i følge den administrative lederen derfor stiftet et finansieringsselskap. Eksperimentscenarioer som ble vurdert til å ha kommersielt potensiale, kunne dermed få innvilget finansiering for videre utvikling. De hyppige endringene medførte at kvantitet og rask testing ble prioritert over kvalitet i eksperimentene. Den eksperimentelle holdningen kan forklares med følgende sitat fra den administrative lederen:

*“Vi har lyst å ta i bruk mer av innovative løsninger og skape en større kultur hvor vi kan prøve noen ting, og kalle det eksperimenter. Vi sier da; ‘vi eksperimenterer, vi vet ikke helt. Oi, det funket. Da kjører vi på med det’. Men vi må også være flinkere å si; ‘nei, det fungerte ikke. Det gjør ingen ting’. [...] Gjennom å ta ut en ide i verden, kan vi teste om det er en god eller dårlig ide. [...] For å sikre at vi kan jobbe videre med gode ideer, så har vi opprettet et selskap som heter XX-Invest. Det kan gå inn og investere i gode ideer.”*

For å sikre at de ansattes potensielle muligheter maksimerte sitt potensiale, ble det jevnlig arrangert ulike scenariosamlinger. #Mitt Oppdrag var et eksempel på en slik samling som ble gjennomført på en månedlig basis. Samlingen ble beskrevet som en stafett der konsulentene rullerte på å presentere sine scenario fra eget arbeid. Scenarioet var utformet basert på erfaringer fra kunder og konferanser, mens delingsprosessen var en kreativ fortolkning av denne informasjonen. Formålet med kunnskapsdelingen var i følge den strategiske lederen at de ansatte skulle bli kjent med hverandres erfaringer og kompetanse, og se hvordan dette kunne relateres til andre kundebehov og bransjetrender. Lederen oppsummerte informasjonsdelingen slik:

*“Det viktigste er jo at vi sikrer at alle kjenner hverandres kompetanse og erfaring. Sant? [...] For eksempel har vi en gang i måneden en samling. [...] Der har jeg alltid en sånn ‘runde rundt bordet’ der jeg velger ut ett prosjekt hos en kunde hvor de får et kvarter til å fortelle de andre om hva de gjør. [...] Når de forteller hva de gjør, så tenker de ‘ah, jøss! Jeg sitter jo ute hos denne kunden som bare har dårlige brukeropplevelser i gamle systemer som er veldig dårlig’. Hvis det da kan gjøres en endring på dette så er det veldig verdiskapende.”*

Den administrative lederen påpekte videre at det var viktig at det ikke bare var suksesshistoriene som ble presentert. For at organisasjonen skulle maksimere sitt læringsutbytte, ønsket lederen at samtlige eksperimenter skulle komme frem i lyset uavhengig av sitt resultat. Det ble likevel påpekt at bedriften hadde en vei å gå i dette arbeidet, ettersom mye av hva som var blitt formidlet internt og eksternt, relaterte seg til suksesshistorier. Den administrative lederen beskrev det på følgende måte:

*“Men der [kommunikasjonen] ser jeg at vi er fanget av vår egen suksess. Utad har vi hatt en suksesshistorie fra vi startet, at jeg ser at de gangene vi tryner så ser jeg at vi har vanskelig for å kommunisere det. [...] Jeg tror vi må jobbe videre med det der. Et triks er å sette fokus på læring. Man må krype før man kan gå. Det er helt naturlig at når vi tester ting vi ikke har gjort før, så kommer vi til å tryne i starten.”*

Oppsummert befant IT-bedriften seg i en lønnsom posisjon, men denne var relatert til høy usikkerhet i omgivelsene. Bedriften forsøkte derimot å bruke usikkerheten til sin fordel, ved å differensiere sine konsulenter gjennom en kontinuerlig kunnskapsutvikling. Da denne kunnskapen ble høyt verdsatt av kundene, kunne bedriften være med å øke sin egen markedsverdi. Som et ledd i å tilpasse seg under den hyppige endringstakten, hadde virksomhetsnivåene valgt å arbeide med scenarioer for å fasilitere til informasjonssøk og -deling i organisasjonen. Gjennom at alle ansatte kontinuerlig søkte etter nye muligheter og delte denne informasjonen internt, kunne ledelsen få innblikk i potensielle utviklinger i kundebehov og bransjetrender. Således kunne bedriften kartlegge sin egen posisjon og stake ut en fremtidig kurs. Samlet gjorde dette det mulig for bedriften å agere hurtig og gripe nye muligheter som dukket opp i markedet.



*Figur 10: Scenarioarbeid i IT-bedriften*

## 6. Analyse

I denne delen av oppgaven vil vår analyse presenteres med påfølgende teoretiske modeller. Analysene baserer seg på presentert litteratur og empiriske funn fra intervjuene. I tråd med Morgan (1980) vil vi ta i bruk ulike metaforer for at det skal bli enklere for leseren å visualisere de ulike scenarioverktøyene i hver bedrift. I del 6.2 av analysen vil delspørsmål 1 fra forskningsspørsmålet besvares. Andre delspørsmål besvares i del 6.3, mens studiens forskningsspørsmål besvares i del 6.4.

### 6.1 Innledning

Bedrift	Styringsfunksjon (6.2)	Tanke settfunksjon (6.3)	Dynamisk styring (6.4)	Scenariometamor	Scenarioillustrasjon
Offentlig	Reaktiv tiltaksstyring	Effektiviseringstankesett	Tiltaksdrevet fleksibilitet	Samfunnsøkonomisk kart kompass	
Olje og gass	Reaktiv informasjonsstyring	Samarbeidstankesett	Informasjonsdrevet fleksibilitet	Transparent kvalitetstrakt	
Bank	Proaktiv tiltaksstyring	Markedsorientert tankesett	Tiltaksdrevet innovasjon	Progressiv brille	
IT	Proaktiv informasjonsstyring	Eksperimenterings-tankesett	Informasjonsdrevet innovasjon	Kompetanseradar	

Tabell 1: Oversikt funn fra analysen

Våre funn fra analysen kan oppsummeres i tabell 1. Tabellen de ulike sammenhengene mellom usikkerhet og påvirkningsmulighet og bruken av scenarioene. Scenariobruken er i tråd med Morgan (1980) visualisert ved bruk av metaforer.

Vårt bidrag blir dermed å vise hvordan usikkerhet og påvirkningsmulighet henger sammen med hvordan scenarioene brukes for å skape dynamikk. I vår analyse viser vi at scenarioene ble benyttet til å skape fire ulike former for dynamikk gjennom å fungere som et *samfunnsøkonomisk kart og kompass*, en *transparent kvalitetstrakt*, en *progressiv brille* og en *kompetanseradar*.

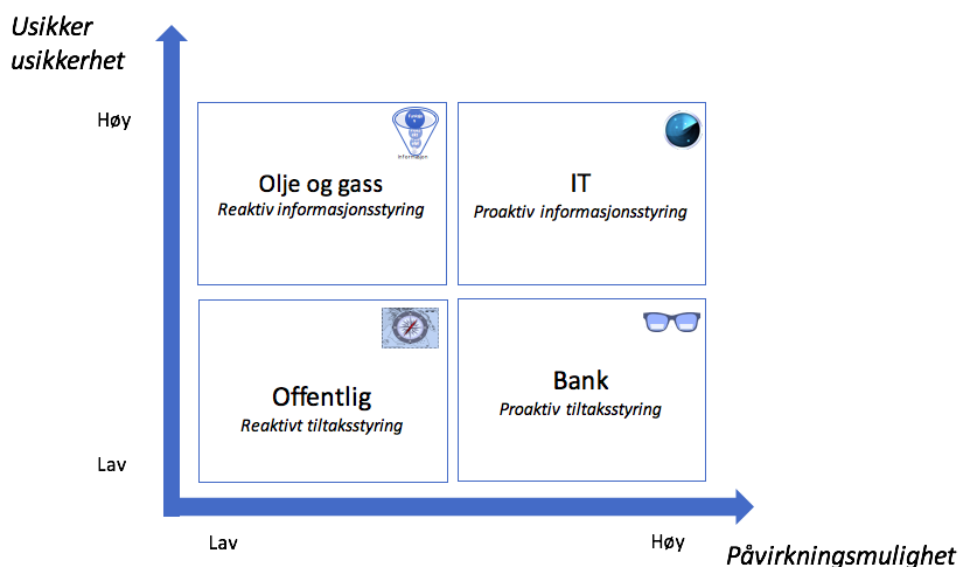


I del 6.2 vil vi analysere hvilke styringsfunksjoner scenarioene hadde i lys av de to aksene. I del 6.3 vil vi presentere hvordan verktøyet også kan sies å ha hatt en innvirkning på tankesettet til lederne i organisasjonene. I del 6.4 vil vi bruke de to foregående analysene til å besvare vårt overordnede forskningsspørsmål om hvordan scenarioer benyttes for å skape dynamisk styring.

## 6.2 Hva er sammenhengen mellom usikkerhet og påvirkningsmulighet og scenarioenes styringsfunksjon?

*I denne delen ønsker vi å svare på vårt første delspørsmål vedrørende hvordan opplevd usikkerhet og påvirkningsmulighet henger sammen med scenarioenes styringsfunksjon.*

Som vist i figur 12, kan vi basert på empirien si at våre representanters scenariobruk virket å være i tråd med plasseringene i Bourmistrov et al. (2017a; 2017b). Ettersom vår studie bygger på funnene fra denne studien, antok vi at denne plasseringen var med å avgjøre scenarioenes formål i forbindelse med bedriftens styring.



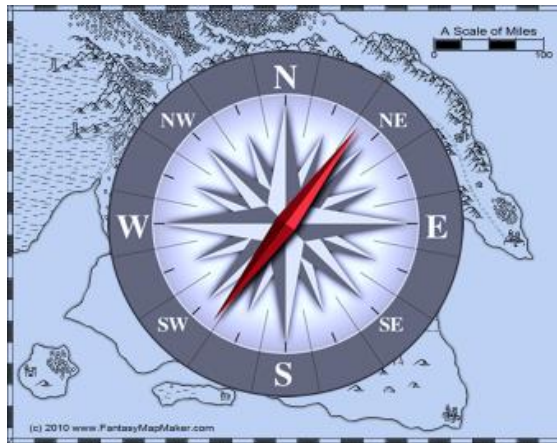
Figur 11: Scenarioenes styringsfunksjon

I lys av empirien kan bedriftenes scenarioer beskrives som et styringsverktøy for å sikre optimal tilpasning under usikkerhet. Som vist i figur 11, fant vi basert på vår analyse at denne tilpasningen enten ble sikret gjennom en *reaktiv tiltaksstyring*, en *reaktiv informasjonsstyring*, en *proaktiv tiltaksstyring* eller en *proaktiv informasjonsstyring*. For å

forstå forskjellene mellom de ulike styringsfunksjonene vil vi videre analysere styringen i lys av bedriftens usikkerhet og påvirkningsmulighet.

Våre data viste utelukkende til en interaktiv bruk av scenarioer. Den interaktive bruken varierte derimot mellom bedriftene og virket å ha en sammenheng med opplevd usikkerhet og påvirkningsmulighet på de eksterne omgivelsene. Funnet kan således tilføye ny innsikt til Simons (1995) sin teori, ved å vise hvordan et interaktivt styringsverktøy kan tilpasses virksomheters eksterne forutsetninger.

### 6.2.1 Offentlig - Samfunnsøkonomisk kart og kompass for reaktiv tiltaksstyring



Figur 12: Samfunnsøkonomisk kart og kompass - metafor offentlig sektor.

De offentlige scenarioene ble i følge informantene benyttet for å gjøre organisasjonen robust i møte med kjente usikkerhetsmomenter. Formålet var dermed i tråd med tidligere funn som viser at offentlige bedrifter har tatt i bruk scenarioer for å styre under kjent usikkerhet og lav påvirkningsmulighet (Bourmistrov et al., 2017a, 2017b). Metaforisk kan de offentlige ledernes scenariostyring beskrives som et *samfunnsøkonomisk kart og kompass*, som ga de ansatte frihet til å finne lokale tiltak innenfor begrensningene av aktørens samfunnsansvar. Metaforen baserer seg på at scenarioarbeidet tok utgangspunkt i en sentralisert og langsiktig scenariokartlegging, mens desentraliserte scenarioprosesser skulle føre aktøren stegvis mot et utopisk mål.

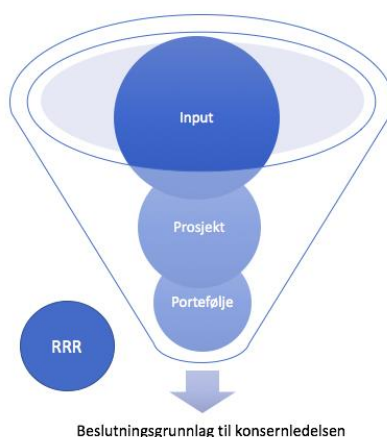
Basert på empirien, hadde de overordnede omverdensanalysene som formål å kartlegge mest mulig relevant usikkerhet som ville ha en innvirkning på organisasjonen på lang sikt. Bruken

av avansert statistikk, forskning og eksperter samsvarte med den “intelligente maskin” (Raimond, 1996), der kvaliteten på det endelige produktet er hovedformålet med scenarioprosessen (Bourmistrov et al., 2017a). At analysene jevnlig ble diskutert og revidert, kan i lys av Kominis og Dudau (2012) forklares av at dagens samfunnsendringer øker behovet for mer interaktiv kontroll i offentlig sektor. I tråd med Karlsen (2016) kan aktørens omverdensanalyser dermed anses som en viktig informasjonskilde som kontinuerlig fanget opp endringer og potensielle utfordringer.

Felles rammer åpner for inkludering av operative ansatte som vil ha den mest dekkende, oppdaterte og detaljerte forståelsen av aktørens aktiviteter (Kominis & Dudau, 2012). Ved å ta i bruk kortsiktige scenarioer på et operativt nivå, var det i tråd med Lunde (2002) mulig å avdekke risikofaktorer samt skape handlingsrom for å håndtere risikoen optimalt. Ettersom de jevnlig ressursforhandlingene tok utgangspunkt i de operative scenarioene, kunne ledelsen kontinuerlig vurdere de ulike tiltakenes nytteverdi basert på avdelingenes trusler og muligheter. Ledernes kontinuerlige veiledning i søket etter optimal respons på markedsendringene, kan i henhold til Simons (1995) anses som en interaktiv kontroll av de ansattes tiltaksinitiativ.

Samlet kan scenarioenes rolle i det offentlige styringssystemet beskrives som et *samfunnsøkonomisk kart og kompass* som gjorde det mulig med en *reaktiv tiltaksstyring* av de ansatte. For å sikre et robust datagrunnlag benyttet aktøren store mengder data til å analysere sine omgivelser, mens ukontrollerbare endringer medførte et behov for kontinuerlig oppdatering i tråd med samfunnsendringene. På et operativt nivå ble innsikten fra omverdensanalysene benyttet til å interaktivt veilede de ansattes søk etter effektiviseringstiltak. De lokale scenarioene utformet i denne prosessen gjorde det videre mulig å allokere ressurser til de tiltakene med høyst potensiell nytteverdi gitt de kjente usikkerhetsmomentene.

## 6.2.2 Olje & gass - Transparent kvalitetstrakt for reaktiv informasjonsstyring



Figur 13: Transparent kvalitetstrakt - metafor olje- og gassbedriften

Basert på empirien, hadde lederne tatt i bruk scenarioer for å forberede seg på ulike utfall, da de opplevde det som umulig å forutsi samt påvirke fremtidige markedsforhold. Observasjonen understøtter således bedriftens eksisterende plassering i Bourmistrov et al. (2017a, 2017b) sitt rammeverk knyttet til grad av usikkerhet og påvirkningsmulighet. Ved å bruke scenarioer som en *Transparent kvalitetstrakt*, forsøkte derimot lederne å sikre rask og konsistent respons på uforutsigbare og ukontrollerbare markedsendringer. Scenariometaforen bygger på at bedriftens scenarioarbeid startet bredt, for så å smalne og spisse seg jo lengre opp i hierarkiet man befant seg.

De ukontrollerbare eksterne endringene kan forklare hvorfor samtlige av lederne fokuserte på å kartlegge interne forbedringer i sitt scenarioarbeid. Linjelederens involvering i de desentraliserte scenarioene kan i lys av Simons (1995) tolkes som en interaktiv kontroll som sikret at lokal kunnskap fra alle nivå ble utnyttet. Behovet for det brede informasjonssøket, kan antas å ha en sammenheng med bedriftens ukjente usikkerhet. I tråd med Bogsnes (2009) kan spesielt inkluderingen av det operative nivået anses som viktig i møte med turbulente omgivelser, da det ofte er dette nivået som innehar den mest oppdaterte kunnskapen.

I lys av de lave påvirkningsmulighetene og de store irreversible investeringene, kan man samtidig anta at det var sentralt at de ansatte gikk videre med de riktige strategiske initiativene. De tverrfaglige diskusjonene kan i lys av Kominis og Dudau (2012) tolkes som en interaktiv kontrollmekanisme som sikret at relatert usikkerhet ble sett i sammenheng. Scenarioarbeidets gjennomsiktighet ga også lederne en kontinuerlig innsikt og kontroll over de ansattes arbeid og oppdagelser.

Basert på Simons (1995) kan bedriftens kompleksitet forklare hvorfor informasjonssøket måtte fordeles. Systematiseringen av standardiserte og kvalitative analyser i tråd med den “intelligente maskin” (Raimond, 1996), gjorde samtidig informasjonen tilgjengelig og forståelig på for alle avdelingene. Informasjonstilgangen kan i lys av bedriftens lave påvirkningsmuligheter anses som et viktig konkurransefortrinn, da den gjorde det mulig å reagere både gjennomtenkt og hurtig på markedsendringer. Van der Heijden (2005) underbygger dette ved å vise til at robuste informasjonssystem gjør bedriften mer fleksibel til å agere reaktivt på markedssjokk.

Oppsummert kan den *transparente kvalitetstrakten* anses som et styringsverktøy som sikret en *reaktiv informasjonsstyring* basert på et bredt, valid og kontinuerlig oppdatert datagrunnlag. Ved å bruke trakten til å sikre en interaktiv konstruktiv debatt innad og mellom nivå, kunne olje- og gassbedriften sikre kvalitet ved at relatert usikkerhet ble sett i sammenheng. Transparentheten ga også de ansatte og ledelsen en kontinuerlig innsikt og kontroll over hverandres arbeid. Gjennom å bruke trakten til å skape et robust informasjonssystem, kunne bedriften reagere både raskt og konsistent på uforutsigbare endringer.

### 6.2.3 Bank: Progressiv brille for proaktiv tiltaksstyring



Figur 14: Progressiv brille - metafor banken

Banken hadde på sin side tatt i bruk scenarioer for å sikre en proaktiv og solid tjenestetilpasning gitt deres kjente usikkerhet. Deres tydelige standpunkt om hvilken bank de

ønsket å være, kan sies å være i tråd med (Bourmistrov et al., 2017a, 2017b) som viste at bankene opplevde å kunne påvirke sin egen fremtid. For å sikre optimal styring både på kort og lang sikt, ble scenarioene brukt som en *progressiv brille* som muliggjorde proaktiv iverksettelse av strategiske tiltak. Bakgrunnen for metaforen er at scenarioarbeidet kan sies å ha gjort det mulig for lederne å fokusere på hvert sitt respektive område.

Bankens mulighet for proaktiv posisjonering kan videre forklare hvorfor den strategiske lederen fokuserte på langsiktige scenarioer i sitt arbeid. Langsiktige scenarioer er et hjelpemiddel for å se ulike trender i sammenheng (Lunde, 2002), noe som kan anses som viktig for å forstå hva som vil skape fremtidig kunde verdi. De hyppige markedsendringene gjorde at informasjonen derimot raskt ble utdatert, og i tråd med Bjørnenak et al. (2017) måtte banken kontinuerlig tilpasse både sin langsiktige og kortsiktige planlegging.

Bankens kortsiktige scenarioer kan i følge Lunde (2002) være et nyttig hjelpemiddel for å oppdage risikomomenter som kunne påvirke den langsiktige planleggingen. Operative ansattes nære kjennskap til dagens kundemarked (Kominis & Dudau, 2012), kan forklare hvorfor nivået hadde ansvar for å kartlegge bankens kortsiktige usikkerhet. Scenarioarbeidet kan basert på empirien sies å ha bygget på en informasjonsdeling der lederen og de ansatte sammen fikk et klarere syn på bankens kortsiktige muligheter og trusler. I henhold til Simons (1995) kan toveisdialogen tolkes som en interaktiv styring som sikret at nivåene lærte av hverandre.

Som vist i empirien, satte de administrative scenarioene rammene for begge de andre nivåenes scenarioarbeid. Den begrensende rammen kan derimot ikke sies å være i tråd med Simons (1995) sin tradisjonelle definisjon av begrensningssystemet, da kontrollen baserte seg på en kontinuerlig stresstesting av foreslåtte tiltak. Strengt finansielle krav i kombinasjon med hyppige endringer kan forklare hvorfor banken så det som nødvendig å benytte interaktive scenarioer fremfor regler, for å sikre at de strategiske og operative initiativene til en hver tid var robuste.

Metaforisk skapte sådan det administrative scenarioarbeidet innfatningen til de andre nivåenes kreative fokusområder. Muligheten til å være innovativ og robust simultant, kan sies å ha blitt sikret ved å bruke en kombinasjon av Raimond (1996) sine skoler i scenarioutformingen. For å utnytte påvirkningsmuligheten ble det i tråd med Bourmistrov et al. (2017a) tatt i bruk en kreativ prosess i utformingen av de strategiske og operative

scenarioene. Bruken av kvantitative analyser til å strukturere og kvalitetssikre tiltakene i ettertid, kan anses som en forsikring om at tiltakene man gikk videre med var i tråd med eksterne regler og interne målsetninger.

Oppsummert kan scenarioarbeidet beskrives som en *progressiv brille* der lederne må bruke ulike verktøy til å *proaktivt tiltaksstyre* de ansatte. De ulike scenarioprosessene bidro til å sikre en tilpasset og kvalitetssikker kartlegging av både fremtidig og nåværende usikkerhet. Kjent usikkerhet gjorde det mulig å sette rammer for bankens tiltakssøk, mens hyppige endringer medførte at rammene måtte være interaktive. Den kreative scenarioprosessen bidro videre til at banken fikk utnyttet sin påvirkningsmulighet, da de gjorde det mulig å finne innovative tiltak som kunne gi banken en fremoverlent posisjon i markedet.

#### 6.2.4 IT - Kompetanseradar for proaktiv informasjonsstyring



Figur 15: Kompetanseradar - metafor IT-bedriften

IT-scenarioene var i følge den administrative lederen i all hovedsak et styringsverktøy for å sikre at bedriften til en hver tid var oppdatert på de stadige markedsendringene. Den proaktive og kontinuerlige bruken gjør at bedriften kan plasseres i den siste kvadranten i Bourmistrov et. (2017a) sitt rammeverk med høy grad av usikkerhet og påvirkningsmulighet. Bedriftens proaktive respons ble sikret ved at scenarioene fungerte som en *kompetanseradar* som kontrollerte at de ansatte til enhver tid utviklet seg i tråd med det turbulente markedet.

Metaforen tar utgangspunkt i at scenarioene ble benyttet til å spotte de plutselige mulighetene og truslene som oppsto i et uoversiktlig marked. Til tross for at lederne anså det som umulig å spå fremtiden, kunne de fremdeles proaktivt styre gjennom kreative tolkninger av den tilgjengelige førstehåndsinformasjonen fra kunder og bransjeseminarer. Oppdelingen av informasjonssøket vil være viktig for å forhindre en overveldende mengde informasjon (Simons, 1995), noe bedriften løste ved å la de operative ansatte sondere hvert sitt område.

Den jevnlige interne presentasjonen av eksperimentscenarioer sikret på sin side en felles organisatorisk læring, som i henhold til Simons (1995) kan tolkes som en interaktiv kontroll for å sikre at suksessfulle handlinger ble gjentatt og videreutviklet.

Sammenhengen til IT-bedriftens påvirkningsmuligheter virket å være at det oppdaterte informasjonsgrunnlaget ble ansett som sentralt for å sikre en proaktiv tilpasning til markedet. (Bisbe & Malagueño, 2009) underbygger dette ved å vise at interaktiv styring har en sentral rolle i forsknings- og innovasjonsarbeid for å sikre kreativitet. Ettersom scenarioer gjør det mulig å se ulike trender i sammenheng (Lunde, 2002) kan man tolke den interaktive bruken som en forsikring om at bedriften formet sin strategi etter potensielle konsekvenser, muligheter og trusler de nye trendene kunne medføre.

At konkurransen i turbulente markeder har gått fra å være en krig om posisjon til å bli en krig om bevegelse (Stalk et al., 1992) kan forklare hvorfor lederne ønsket å spotte flest mulig endringer med sin kompetanseradar. Den åpne og ustrukturerte scenarioutformingen i tråd med Raimond (1996) sin “kreative forestillingsskole” kan tolkes som en viktig forutsetning for å sikre et mest mulig kreativt informasjonsgrunnlag. Et bredest mulig datagrunnlag kan anses som sentralt for bedriftens informasjonsstyring i det volatile markedet, da usikkerhet i følge Cleden (2009) både kan representere muligheter og trusler.

*Kompetanseradaren* kan oppsummert sies å ha bidratt til en *proaktiv informasjonsstyring* i IT-bedriften. Den kontinuerlige utformingen og delingen av eksperimentscenarioer, bidro i forbindelse med dette til å sikre kunnskapsdeling vedrørende fremtidige kundebehov og teknologiske trender. Den kreative tolkningen av denne informasjonen ble så benyttet til å proaktivt tilpasse bedriftens strategi til fremtidens usikre marked.



## 6.2.5 Oppsummering av sammenhengene mellom usikkerhet og påvirkningsmulighet og scenarioene i styringsfunksjonen

Analyse 6.2.	Offentlig	Olje- og gass	Bank	IT
<b>Scenariometamor</b>	Samfunnsøkonomisk kart og kompass	Transparent kvalitetstrakt	Progressiv brille	Kompetanseradar
<b>Styringsfunksjon</b>	Reaktiv tiltaksstyring	Reaktiv informasjonsstyring	Proaktiv tiltaksstyring	Proaktiv informasjonsstyring
<b>Interaktiv kontroll</b>	Veiledning av strategiske initiativ	Konstruktiv debatt	Oppdeling av Informasjonssøk	Kunnskapsdeling
<b>Strategisk informasjonssøk</b>	Intelligent	Intelligent	Kreativ	Kreativ

Tabell 2: Oppsummering 6.2 - Scenarioenes styringsfunksjon

I denne delen har vi drøftet forskningsspørsmålets delspørsmål 1, ved å se hvordan påvirkningsmulighet og type usikkerhet hang sammen med scenarioenes styringsfunksjon. Vi startet denne delen med å vise hvordan scenarioarbeidet kunne illustreres som en *transparent kvalitetstrakt*, et *samfunnsøkonomisk kart og kompass*, en *progressiv brille* og en *kompetanseradar*. Videre viste vi hvordan de metaforiske verktøyene ble benyttet til å sikre fire ulike former for interaktiv kontroll, og hvordan kontrollen hang sammen med de to faktorene usikkerhet og påvirkningsmulighet.

Som vist i analysen, virket det å være en sammenheng mellom type usikkerhet og hvorvidt scenarioene ble benyttet til en interaktiv tiltaks- eller informasjonsstyring. Under forutsetningen kjent usikkerhet, ble det offentlige *samfunnsøkonomiske kartet og kompasset* og den *progressive brillen* i banken benyttet til å veilede de ansatte i sitt søk etter tiltak for å håndtere viktige usikkerhetsfaktorer. I møte med ukjent usikkerhet virket denne typen toppstyring å være utfordrende, da lederne ikke kunne forutsi hva som kom til å bli strategisk viktig usikkerhet i fremtiden. I olje- og gassbedriften og IT-bedriften ble det i stedet benyttet en *transparent kvalitetstrakt* og *kompetanseradar* til å styre basert på informasjonen de ansatte oppdaget underveis.

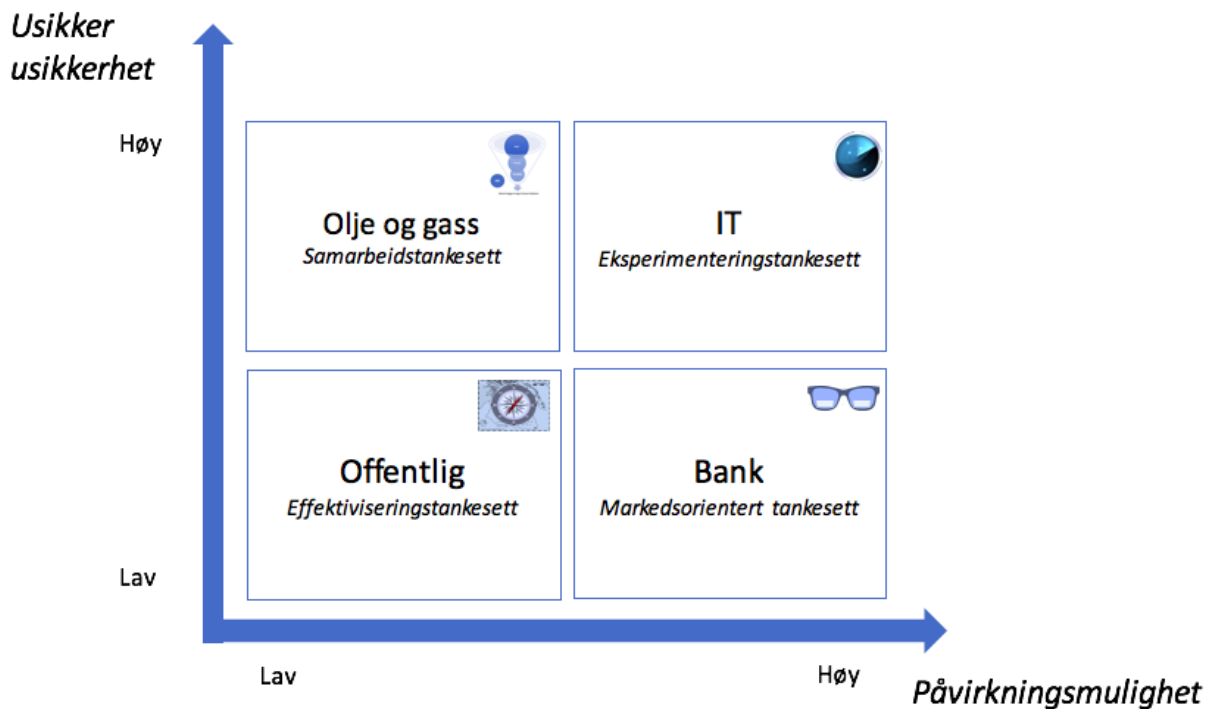
Videre virket det å være en sammenheng mellom påvirkningsmuligheter og hvorvidt scenarioene ble benyttet til å sikre en reaktiv eller proaktiv tilpasning. Opplevelsen av lav påvirkningskraft gjorde at den offentlige aktøren og olje- og gassbedriften følte at de måtte reagere reaktivt på ukontrollerbare endringer. Det *samfunnsøkonomiske kartet og kompasset* hjalp den offentlige aktøren i forbindelse med dette, ved å kontinuerlig veilede de ansatte til å forbedre aktørens ressursallokering. I olje- og gassbedriften ble scenarioene benyttet som en *transparent kvalitetstrakt* for å skape en kontinuerlig konstruktiv debatt. Debatten gjorde

det mulig å skape et robust informasjonssystem som kunne brukes for å reagere raskt på endring. Begge formene for styring basert på et mest mulig intelligent informasjonsgrunnlag.

Påvirkningskraft over viktige nøkkelfaktorer som kompetanse gjorde at lederne i IT og bank, opplevde å kunne påvirke egen markedspris ved å skape merverdi for kundene. Sammenhengen til scenarioene var at den kreative utformingsprosessen gjorde det mulig å bruke innhentet markedsinformasjon til å proaktivt finne potensielle muligheter. I banken benyttet lederne scenarioene som en *progressiv brille* som gjorde det trygt å dele opp det kontinuerlige strategiske søket etter nye markedsbehov. IT-scenarioene fungerte på sin side som en *kompetanseradare* som sikret en interaktiv kunnskapsdeling slik at bedriften samlet kunne spotte potensielle muligheter.

### 6.3 Hva er sammenhengen mellom usikkerhet og påvirkningsmulighet og scenarioenes tankesettfunksjon?

*Vi vil videre besvare vårt andre delspørsmål vedrørende hvilke sammenhenger det var mellom opplevd usikkerhet og påvirkningsmulighet og scenarioenes tankesettfunksjon. Analysen vil ta utgangspunkt i de metaforiske fremstillingene presentert i delspørsmål 1 for å få en konsistent og forståelig presentasjon av overnevnte sammenheng.*



Figur 16: Scenarioenes tankesettfunksjon

Som vist i figur 16, fant vi at scenarioene kan sies å ha hatt en mental innvirkning på informantenes tankesett, gjennom å skape et *samarbeidstankesett*, et *effektiviseringstankesett*, et *markedsorientert tankesett* og et *eksperimenteringstankesett*. For å forstå forskjellene mellom de ulike tankesettene, vil vi videre analysere sammenhengene mellom tankegangen og ledernes opplevelse av usikkerhet og påvirkningsmulighet.

### 6.3.1 Offentlig - Effektiviseringstankesett

Det *samfunnsøkonomiske kartet og kompasset* kan sies å ha skapt en forståelse hos de offentlige lederne om at kontinuerlig ressursomfordeling var nødvendig for å nå aktørens langsiktige mål. Basert på empirien virket forståelsen å stamme fra utviklingen og bruken av sentrale og lokale scenarioer for å synliggjøre hvilken usikkerhet de ulike avdelingene måtte håndtere på en daglig basis. Lederne stolte i å kunne levere tjenestekvalitet uansett fremtidige endringer, kan forklare hvorfor scenarioarbeidet hadde resultert i et ønske om å effektivisere i dag for å være bedre forberedt på fremtiden. Bevisstheten om at fremtiden var usikker kan dermed i lys av White (2009) tolkes som et stressmoment som fikk lederne over i en mental strekksone.

Den strategiske lederen kan sies å ha utfordret sin komfortsone gjennom sitt eksterne samarbeid i utviklingen av de overordnede scenarioene. Inkludering av nøkkelpersoner og eksperter i omverdensanalyser vil kunne gi tidlige varsler om forstyrrende eller disruptive endringer som kan utfordre den langsiktige planen (Karlsen, 2016). Lederens fokus på å innhente mest mulig relevant informasjon kan sådan i tråd med White (2009) tolkes som om lederen ønsket å utvide sin mentale referanseramme.

I følge linjelederen hadde det reelle og hypotetiske scenarioarbeidet også medført at det operative nivået forsto behovet for å kutte i dag, for å være rustet til å drive under morgendagens ukjente forutsetninger. Innsikten kan i henhold til Bogsnes (2009) anses som viktig for å unngå en falsk følelse av kontroll. Basert på empirien hadde forståelsen medført et utvidet informasjonssøk etter nye muligheter, noe som i henhold til Bourmistrov og Kaarbøe (2013) tyder på at linjelederen ønsket å utfordre avdelingens tidligere praksis.

Oppsummert virket det *samfunnsøkonomiske kartet og kompasset* å ha skapt et *effektiviseringstankesett* hos de offentlige lederne. På et strategisk nivå fremkom dette gjennom ledernes ønske om å ta i bruk ekstern ekspertinformasjon i utformingen av egne omverdensanalyser. Kuttscenarioer på et operativt nivå kan videre sies å ha skapt en forståelse av at effektivisering var nødvendig dersom aktøren skulle nå sine fremtidige mål. Samlet medførte dette et utvidet søk etter potensielle effektiviseringstiltak slik at aktøren kunne være bedre forberedt på sine fremtidige utfordrende forutsetninger.

### **6.3.2 Olje og gass - Samarbeidstankesett**

En konsekvens av scenarioarbeidet i olje- og gassbedriften var i følge våre informanter at de hadde utvidet sin forståelse av bedriftens usikkerhet. At innsikten medførte et informasjonssøk utover sitt daglige arbeid, kan i følge White (2009) tyde på at innsikten var en stressfaktor som resulterte i at lederne befant seg i en mental strekksone. Uforutsigbare og ukontrollerbare markedsendringer kan antas å ha en sammenheng med hvorfor lederne valgte å løse behovet for mer informasjon gjennom en kontinuerlig kritisk diskusjon.

Ledernes bevissthet på at endring var nødvendig, kan i lys av Bourmistrov og Kaarbøe (2013) forklare hvorfor scenarioene hadde en støttende fremfor stressende rolle i bedriften. I følge linjelederen skapte scenarioene et system som motiverte til å kontinuerlig oppsøke potensielle forbedringstiltak, noe som i tråd med Lunde (2002) kan forklares av at scenarioer gjør det enklere å se de små stegene i sammenheng. Den åpne dialogen om usikkerhet kan

virke anses som en stressdempende faktor som i tråd med White (2009) reduserte ubehaget med å utvide sitt informasjonssøk til tross for stor usikkerhet.

At åpenheten hadde resultert i en delingskultur i bedriften kan i følge Bourmistrov et al. (2017a) forklares av at scenarioer er et hjelpemiddel til å skape en common sense-erfaring i organisasjoner. Tolkningen understøttes av Kominis og Dudau (2012) som viser at betydelig krav til samarbeid skaper en samkjørt organisasjon som presser hverandre mot ett felles mål. Et åpent og trygt miljø vil også være en viktig forutsetning for at kontinuerlig debatt skal oppleves motiverende, og ikke som en trussel (Simons, 1995).

Den *transparente kvalitetstrakten* kan basert på analysen sies å ha skapt et *Samarbeids-tankesett* hos lederne. Tolkningen bygger på at scenarioarbeidet virket å ha resultert i en kontinuerlig konstruktiv debatt som motiverte lederne til å utfordre seg selv og andre i bedriften. Debattene kan sies å ha medført et utvidet informasjonssøk, noe som i henhold til Bogsnes (2009) tyder på at lederne befant seg i en strekksone. Scenarioenes rolle som en felles informasjonsplattform og samarbeidsarena, virket å redusere stresset i dette søket, til tross for bedriftens store usikkerhet og lave påvirkningsmuligheter.

### **6.3.3 Bank - Markedsorientert tankesett**

Basert på empirien, virket den *progressive brillen* i banken å ha motivert lederne til å stadig utfordre sitt tiltakssøk innenfor sine respektive områder. I følge Bourmistrov og Kaarbøe (2013) tyder det utvidede informasjonssøket på at lederne befant seg i en mental strekksone. Ettersom lederne opplevde å ha høy påvirkning og kjent usikkerhet, kan man anta at det offensive tankesettet bidro til å gi banken et verdifullt konkurransefortrinn i markedet.

Bankens skiller seg fra de andre bedriftene i vår studie, da den *progressive brillen* kan sies å ha skapt et ulikt fokus mellom nivåene. I motsetning til funnene i Bourmistrov og Kaarbøe (2013, 2017), kan spenning i oppmerksomhet derimot ha vært fordelaktig for banken. Basert på våre intervju sto banklederne ovenfor flest antall kjente usikkerhetsmomenter. Informasjonen knyttet til momentene ble også ansett som svært kompleks grunnet hyppige endringer og stor variasjon i ulike interessenters behov. Komplekse situasjoner kan fort medføre at individer overstiger sine kognitive grenser (Simons, 1995), og ulike markedsfokus kan dermed anses som viktig for å redusere stresset som i følge White (2009) potensielt kunne ha ført lederne over i en faresone.

Ved å fokusere på separate område kunne lederne med trygghet utvide sitt søk uten at de risikerte å overse viktige detaljer. Rammene satt av den administrative scenariobruken kan basert på Simons (1995) ha medført at de andre nivåene kunne søke etter nye markedsmuligheter, uten at det gikk utover bankens risikotoleranse. Balansen mellom de ulike perspektivene kan i tråd med empirien anses som en sentral faktor for bankens overlevelse, da bedriften kontinuerlig måtte forholde seg til ulike og til dels motstridende interessenter. Gjennom å utnytte komparative fortrinn i søkeprosessen, kunne lederne ha selvtillit som i følge White (2009) er viktig for å sikre konstruktiv bruk av ny informasjon.

Oppsummert virket den *progressive brillen* å ha skapt et *markedsorientert tankesett* hos banklederne. Basert på analysen kan tankesettet sies å ha vært drevet frem av at scenarioene kartla de *ulike behovene fra interessenter*. Den utvidede innsikten fremkom i at lederne kontinuerlig tok stilling til hvilke tiltak de kunne iverksette for å møte de raske endringene i markedet. Ved å dele opp fokuset og sette klare rammer kunne lederne ha selvtillit til å utfordre dette søket og bruke ny informasjon konstruktivt.

#### **6.3.4 IT - Eksperimenteringstankesett**

I lys av våre IT-representantens beskrivelser, kan *kompetanseradaren* anses å ha hatt en effekt på de ansattes syn på hva som var nødvendig innovasjon. Opplevelsen av høy påvirkningsmulighet i det turbulente markedet, kan sies å komme til syne i ledernes eneste frykt som var at dagens suksess skulle hindre organisasjonen å endre seg i tide. Et utvidet søk utover dagens praksis kan vise til et ønske om å unngå en misforstått opplevelse av kontroll (Bogsnes, 2009) og et begrenset informasjonssøk grunnet en falsk komfortsone (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013).

Samlingen av scenarioene i en felles radar, virket basert på empirien å ha utvidet ledernes forståelse av bedriftens realiteter. Den betydelige utvidelsen av bedriftens innovasjonsavdeling kan i lys av dette tolkes som en organisatorisk endring som bidro til at dagens konsulentvirksomhet ikke ble til hinder for nødvendig tilpasning. Basert på Bourmistrov og Kaarbøe (2013) kan denne proaktive holdningen tyde på at lederne er i en mental strekksone.

IT-bedriftens fokus på den kreative scenarioutforming, kan i følge Amer et al. (2013) forklare hvorfor lederne mente at scenarioene også hadde utvidet de ansattes mentale referanserammer. Lærdommene sikret gjennom et utvidet tankesett bidrar til at ansatte samhandler og forstår sine omgivelser bedre (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Ettersom

operative ansatte ofte er best rustet til å oppdage nye muligheter i dynamiske markeder (Bogsnes, 2009; Kominis & Dudau, 2012), kan dette anses som en viktig forutsetning for at bedriften evnet å spotte potensielle muligheter og trusler før det var for sent.

Oppsummert kan *kompetanseradaren* sies å ha skapt et *eksperimenteringstankesett* hos lederne i IT-bedriften. Tankesettet virket å bygge på en felles forståelse av at innovasjon og hyppig testing av nye ideer var sentralt for å sikre proaktiv tilpasning i det turbulente markedet. Scenarioenes rolle i forbindelse med dette var å synliggjøre de hyppige endringene, men også de potensielle mulighetene den usikre usikkerheten bragte med seg.

### 6.3.5 Oppsummering av sammenhengene mellom usikkerhet og påvirkningsmulighet og scenarioene i tankesettfunksjonen

Analyse 6.3.	Offentlig	Olje- og gass	Bank	IT
<b>Scenariometamor</b>	Samfunnsøkonomisk kart og kompass	Transparent kvalitetstrakt	Progressiv brille	Kompetanseradar
<b>Tankesettfunksjon</b>	Effektiviserings-tankesett	Samarbeidstankesett	Markedsorientert tankesett	Eksperimenteringstankesett
<b>Beskrivelse</b>	Kontinuerlig oppsøking av effektiviseringstiltak	Kontinuerlig deling av informasjon	Kontinuerlig balansering av interessenters behov	Kontinuerlig leting etter nye muligheter
<b>Bevisstgjøring</b>	Utfordrende fremtidsforhold	Relaterte usikkerhetsmomenter	Variasjon i kundebehov	Markedsutvikling

Tabell 3: Oppsummering 6.3 - Scenarioenes tankesettfunksjon

Som vist i Tabell 3 fant vi i denne analysen at scenarioene virket å ha bidratt til å skape fire ulike tankesett hos lederne. Hos den offentlige aktøren kan scenarioene sies å ha gjort lederne bevisst på de utfordrende fremtidsutsiktene. Bevisstgjøringen medførte et *effektiviseringstankesett* hos lederne, som var synlig gjennom deres utvidede og kontinuerlige informasjonssøk etter forbedringer i ressursallokeringen. Scenarioenes illustrasjon av den kjente usikkerheten kan i lys av empirien sies å ha gjort det mulig å vurdere den samfunnsøkonomiske verdien av ulike tiltak i møte med ukontrollerbare endringer.

I møte med lav påvirkningsmulighet og ukjent usikkerheten kan den *transparente kvalitetstrakten* i olje- og gassbedriften ha resultert i et felles *samarbeidstankesett* hos lederne. Pådriveren for dette tankesettet virket å være at transparensen i scenarioarbeidet hadde synliggjort det betydelige samarbeidsbehovet for å kunne vurdere potensielle

konsekvenser av ulike tiltak. I tråd med empirien sikret scenarioene en viktig informasjonstilgang som gjorde det trygt å reagere raskt på uforutsigbare endringer.

I banken virket den *progressive brillen* å ha gjort lederne oppmerksomme på utviklingen av ulike interessenters behov. Bevisstgjøringen kan sies å ha skapt et *markedsorientert tankesett* hos lederne, som motiverte dem til å utvide sitt proaktive informasjonssøk. Oppsplittingen av scenarioarbeidet kan i lys av empirien ha bidratt til å gjøre dette mulighetssøket overkommelig, til tross for hyppige endringer i bankbransjen.

Den høye usikkerheten og påvirkningsmuligheten i IT-bedriften gjorde at scenarioarbeidet virket å ha skapt et *eksperimenteringstankesett*, ettersom fokuset med scenarioene var å kartlegge flest mulig ideer. Fokuset kan basert på analysen sies å stamme fra at scenarioarbeidet ga lederne et bilde av den hyppige *markedsutviklingen*. Kravet om å være kontinuerlig oppdatert kan i lys av dette sies å ha skapt et utvidet søk etter informasjon som kunne øke IT-bedriftens konkurransevne.

## 6.4 Hvordan brukes scenarioer for å få dynamisk styring?

*For å besvare vårt overordnede forskningsspørsmål vil vi i denne delen av analysen se på hvordan scenarioene har bidratt til å skape en dynamisk styring i de fire bedriftene. Analysen tar utgangspunkt i funnene fra de to foregående delspørsmålene, sett i lys av teori på dynamiske styringssystemer. Samlet munner dette ut i vårt forslag til teoretisk rammeverk over hvordan ulik påvirkningsmulighet og usikkerhet skaper fire ulike former for dynamisk styring ved bruk av scenarioer.*



Analyse 6.4.	Offentlig	Olje- og gass	Bank	IT
<b>Metafor</b>	Samfunnsøkonomisk kart og kompass	Transparent kvalitetstrakt	Progressiv brille	Kompetanseradar
<b>Dynamikk i utforming</b>	Kostnadsbilde	Analyseobjekt	Verktøy	Analyseobjekt
<b>Dynamikk i bruk</b>	Tid	Organisatorisk	Hendelsesdrevet fokus	Kunnskapsdrevet fokus
<b>Dynamisk styring</b>	Tiltaksdrevet fleksibilitet	Informasjonsdrevet fleksibilitet	Tiltaksdrevet innovasjon	Informasjonsdrevet innovasjon

Tabell 4: Oppsummering 6.4 - Hvordan brukes scenarioer for å få dynamisk styring.

Som tidligere presentert i teorien, skiller Bjørnenak og Kaarbøe (2011) mellom to ulike former for dynamikk, henholdsvis dynamisk utforming og dynamisk bruk av styrings-systemet. Som vist i tabell 4, fant vi at scenarioene bidro til å skape begge formene for dynamikk, men at det eksisterte variasjoner mellom hvilke dynamiske elementer dette omhandlet. Sett under ett er vår konklusjon at variasjonene medførte fire ulike former for dynamikk, henholdsvis *tiltaksdrevet fleksibilitet*, *informasjonsdrevet fleksibilitet*, *tiltaksdrevet innovasjon* og *informasjonsdrevet innovasjon*. De fire formene for dynamikk vil dermed utgjøre svaret på denne studiens forskningsspørsmål.

For å klargjøre hva som ligger bak de ulike formene for dynamikk, vil det videre gis en presentasjon av de dynamiske styringselementene som vi fant mest gjeldende i forbindelse med scenarioarbeidet hos hver av bedriftene. Det er verdt å merke seg at det var innslag av flere elementer hos samtlige bedrifter, men for å skille dem har vi valgt å fokusere på de viktigste driverne for bedriftens endringsdrivkraft.

#### 6.4.1 Offentlig - Dynamikk i kostnadsbilde og tid skaper en tiltaksdreven fleksibilitet

Hos den offentlige aktøren kan scenarioene sies å ha skapt en dynamisk utforming av styringssystemet ved å gi ledere og ansatte et bilde på kostnaders alternativkost. Et beslutningsrelevant kostnadsbilde vil kunne skape dynamikk ved at beslutningstakere enklere kan vurdere de reelle konsekvensene av ulike alternativer (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Ved å bruke lokale scenarioer til å vise ulike alternative tiltak, kunne lederne vurdere hvilke tiltak som hadde høyest samfunnsøkonomisk nytte i møte med den kjente usikkerheten i fremtiden.

Videre kan man anse ledernes variasjoner i tid i scenarioarbeidet som en dynamisk bruk av styringsverktøyet. I henhold til det presenterte rammeverket over usikkerhet og påvirkningsmulighet i Bjørnenak og Kaarbøe (2011), ville det vært naturlig at den offentlige aktøren utelukkende hadde et langsiktig perspektiv i sin planlegging. I henhold til Van der Heijden (2005) kan aktørens bruk av kortsiktige scenarioer derimot sies å ha økt aktørens tilpasningsevne gjennom at de ansatte lettere kunne observere usikkerhetene i omgivelsene. Ledernes bruk av kortsiktige planleggingshorisonter i forbindelse med ressursfordelingen, kan dermed basert på Bjørnenak og Kaarbøe (2011) sies å ha økt aktørens fleksibilitet.

Oppsummert kan det offentlige scenarioarbeidet sies å ha bidratt til en *tiltaksdrevet fleksibilitet* gjennom å fungere som et *samfunnsøkonomisk kart og kompass*. Tolkningen bygger på at scenarioarbeidet kan sies å ha skapt dynamikk i den offentlige aktørens *kostnadsbilde og tidsperspektiv*. De desentraliserte scenarioene bidro til førstnevnte form for dynamikk, ved å gi et bilde på alternativkostnaden til avdelingens ressursbruk. Videre sikret det kortsiktige scenarioperspektivet at lederne benyttet informasjonen til å kontinuerlig vurdere tiltak som gjorde aktøren i stand til å bli mer fleksibel i møte med en usikker fremtid.

#### **6.4.2 Olje - Dynamikk i analyseobjekt og i organisasjonen skaper en informasjonsdrevet fleksibilitet**

Scenarioene i olje- og gassbedriftens kan på sin side sies å ha bidratt til en dynamisk styring ved at samme verktøy kunne utformes basert på sitt spesifikke formål. Det dynamiske elementet i å variere mellom ulike analyseobjekter er at beslutningstakere kan få en bedre innsikt i årsak-virkningssammenhenger (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). De ansattes mulighet til å spesialtilpasse de ulike scenarioanalysene etter relevant strategisk usikkerhet, kan således tolkes som en viktig forutsetning for å forstå hva som vil være riktig respons. Ved å utforme og strukturere scenarioene i tråd med den “intelligent maskin”, virket det å ha blitt mulig for bedriften å respondere både raskt og kvalitetssikkert på endringer.

Forutsetningene høy usikkerhet og lave påvirkningsmuligheter reduserer samtidig verdien av informasjonen fra dynamiske styringssystemer (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Det var nærliggende å anta at dette også gjaldt for vår bedrift, på grunn av deres betydelige kostnadsinnlåsnings og lange planleggingshorisonter. Basert på empirien, hadde scenarioene derimot skapt et felles samarbeidstankesett som resulterte i en integrert organisasjon som kontinuerlig oppsøkte endringsbehov. Scenarioene kan dermed sies å ha

skapt en organisatorisk fleksibilitet, som i følge Bjørnenak og Kaarbøe (2011) vil være en alternativ form for dynamikk som gjør det mulig å tilpasse bedriften til tross høy usikkerhet og lav påvirkningsmulighet.

Ved å bruke den *transparente kvalitetstrakten* til å skape dynamikk i analyseobjekter samt en organisatorisk fleksibilitet, kunne olje- og gassbedriften oppnå en *informasjonsdrevet fleksibilitet*. Dynamikken kan anses som informasjonsdrevet, da variasjonen i analyseobjektene bidro til å sikre en valid og dekkende kunnskapsdatabase. Det felles samarbeidstankesettet sikret på sin side at denne informasjonen faktisk ble tatt i bruk for å øke bedriftens fleksibilitet. Samlet gjorde dette det mulig å oppnå en organisatorisk fleksibilitet der ansatte til enhver tid var samkjørte på hva de skulle gjøre dersom ulike “what ifs” inntraff. Scenarioarbeidet gjorde det sådan mulig for olje- og gassbedriften å være smidig, til tross for lav påvirkningsmulighet, ukjent usikkerhet og høye kostnadsinnlåsnings.

### **6.4.3 Bank - Dynamikk i verktøy og fokus skaper en tiltaksdrevet innovasjon**

Scenarioarbeidet i banken virket på sin side å bygge på bruken av ulike verktøy til ulike formål. I tråd med den første Relevance Lost debatten var dette en viktig forutsetning for å sikre beslutningsrelevant og strategisk forankret informasjon (Bjørnenak, 2003). Basert på analysen i 6.2.3 kan variasjon i scenarioutformingen forklares av at de ulike nivåene hadde svært ulike interesser de måtte ivareta. Det klare skillet mellom verktøyene kan dermed tolkes som en viktig forutsetning for å sikre balanse mellom de ulike tiltakene banken valgte å prioritere i lys av sine kjente usikkerhetsfaktorer.

Systemdifferensiering kan videre tilpasses slik at de kan fokusere på spesifikke egenskaper og problemer (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Ledernes bruk av temporære scenarioer til å vurdere konsekvenser av spesifikke endringer som Vipps og PSD2, kan i lys av Bjørnenak og Kaarbøe (2011) tolkes en hendelsesdrevet endring i fokus. Behovet for å håndtere disse usikkerhetene øyeblikkelig, kan basert på Porter (1979) forklares av at håndtering av usikkerhet vil være essensielt for å oppdage nye muligheter og beholde konkurransefortrinn. Analysene kan sådan tolkes som et viktig hjelpemiddel for at lederne kunne finne innovative tiltak som ga banken en fremtidig konkurransefordel.

Samlet kan dynamikken i *verktøy* og *fokus* anses som de viktige elementene for bankens *tiltaksdrevne innovasjon*. Ved å ta i bruk scenarioverktøy som passet lederne spesifikke informasjonsbehov, var det mulig å kartlegge alle nødvendige tiltak for å tilpasse banken de hyppige markedsendringene. I tillegg til muligheter for å variere den spesifikke utformingen, virket scenarioene å ha skapt dynamikk gjennom at lederne varierte bruken basert på ulike hendelser i det eksterne markedet. Den proaktive håndteringen av usikkerhet gjorde det mulig å iverksette innovative tiltak i tråd med bankens risikoappetitt.

#### **6.4.4 IT - Dynamikk i analyseobjekt og kunnskapsdrevet fokus skaper en informasjonsdrevet innovasjon**

IT-bedriften kan basert på empirien sies å ha en gjennomgående lik utforming av scenarioene som gjorde det enkelt å kommunisere rundt relatert usikkerhet. På lik linje med olje- og gassbedriften ble dynamikken skapt ved å variere objektene som ble analysert med scenarioene. I lys av empirien ble hvert eksperiment ansett som et unikt scenario, og denne enorme variasjonen i analyseobjektet kan sies å ha en sammenheng med bedriftens ukjente usikkerhet. Da usikkerhet kan bety nye muligheter (Cleden, 2009), kunne IT-bedriften oppnå en konkurransefordel ved å bruke informasjonen om potensielle årsak-virkninger til å proaktivt posisjonere seg i markedet.

IT-bedriften kan basert på tidligere analyser sies å ha hatt den mest kunnskapsdrevne tilnærmingen til systemutviklingen og rapporteringen. Et kunnskapsdrevet fokus skaper dynamikk ved at beslutningstakere bruker sin kunnskap til å utvikle hypoteser og ideer om hva som burde undersøkes eller utforskes nærmere (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). De eksperimentelle scenarioene basert på bedriftens interne kunnskap, kan sådan tolkes som en viktig driver for IT-bedriftens dynamikk. Til tross for at denne kunnskapen i følge våre informanter var påvirket av eksterne hendelser, kan lederne fokus på eksperimenter og innovasjon tyde på at historikk i hovedsak ble kreativt fortolket for å finne nye muligheter. Denne tolkningen underbygges av at IT-bedriften utelukkende utformet scenarioer i tråd med den “kreative skolen” (Raimond, 1996).

Scenarioarbeidet i form av en *kompetanseradar* kan således sies å ha skapt dynamikk i styringen til IT-bedriften ved å stimulere til *informasjonsdrevet innovasjon*. De mest betydningsfulle dynamiske elementene bak endringskraften fremstod som *variasjon i analyseobjekt og kunnskapsdrevet fokus*. Gjennom å bruke utallige eksperimenter til å innhente informasjon om potensielle årsak-virkningssammenhenger, kunne bedriften få

oversikt over den volatile utviklingen i kompetansebehovet i markedet. De ansattes kreative fortolkninger av disse sammenhengene gjorde det videre mulig å innovativt skape et kompetansebehov hos kunder allerede før kunden selv visste at de trengte det.

### 6.4.5 Oppsummering av hvordan scenarioene kan skape dynamisk styring

		Påvirkningsmulighet	
		<i>Reaktiv respons</i>	<i>Proaktiv respons</i>
Usikkerhet	<i>Ukjent usikkerhet</i>	<b>Olje &amp; gass</b> <i>Informasjonsdrevet- fleksibilitet</i>	<b>IT</b> <i>Informasjonsdrevet- innovasjon</i>
	<i>Kjent usikkerhet</i>	<b>Offentlig</b> <i>Tiltaksdrevet- fleksibilitet</i>	<b>Bank</b> <i>Tiltaksdrevet- innovasjon</i>

Figur 17: Hvordan scenarioene kan skape dynamisk styring gitt bedrifters usikkerhet og påvirkningsmulighet

I denne delen av oppgaven har vi besvart vårt forskningsspørsmål; *hvordan brukes scenarioer for å oppnå en dynamisk styring?* Som vist av figur 17, har analysen tatt utgangspunkt i tidligere presenterte delspørsmål som omhandlet 1: *Hvordan henger usikkerhet og påvirkningsmulighet sammen med scenarioenes styringsfunksjon* og 2: *Hvordan henger usikkerhet og påvirkningsmulighet sammen med scenarioenes tankesettfunksjon?* Vi har i denne delen sett de tidligere konklusjonene i lys av Bjørnenak og Kaarbø (2011) sin presentasjon av ulike dynamiske elementer. Basert på analysen fant vi at scenarioene kan sies å ha bidratt til å skape fire ulike former for dynamikk som videre vil presenteres.

Hos den offentlige aktøren bidro det *samfunnsøkonomiske kartet og kompasset* til å skape en *tiltaksdrevet fleksibilitet* gjennom å skape dynamikk i aktørens *kostnadsbilde* og *tidsperspektiv*. Det beslutningsrelevante informasjonsgrunnlaget i kombinasjon med et felles effektiviseringstankesett, kan basert på analysen sies å ha bidratt til en samfunnsøkonomisk allokering av aktørens tilgjengelige ressurser. I møte med kjent og ukontrollerbar usikkerhet

kan fleksibiliteten anses som en viktig forutsetning for at aktøren kunne opprettholde fremtidig tjenestekvalitet uansett endringer.

Den *transparente kvalitetstrakten* i olje- og gassbedriften skapte på sin side en *informasjonsdrevet fleksibilitet* som gjorde det mulig å reagere raskt og konsistent på ukjent og ukontrollerbar usikkerhet. De viktigste dynamiske elementene i scenarioarbeidet virket å være *variasjon i analyseobjektet* og en *organisatorisk fleksibilitet* som sikret at informasjonen ble benyttet og kontinuerlig oppdatert. Kombinasjonen av den kvalitets-sikrede what if-informasjonen og de ansattes samarbeidstankesett kan sies å ha gjort det mulig for bedriften å være smidig til tross for lav påvirkningsmulighet og høye kostnadsinnlåsnings.

Videre kan den *progressive brillen* i banken sies å ha medført *tiltaksstyrt innovasjon* som gjorde det mulig å proaktivt oppsøke tiltak som ville skape merverdi for bankens fremtidige kunder. Ved å utforme scenarioer i tråd med ledernes behov, oppnådde banken en dynamikk i *verktøyene* som var tilpasset de ulike perspektivene i arbeidet. Videre kunne scenarioene benyttes for å løse spesifikke problem som fremkom, og skapte på denne måten en dynamikk i *handlingsdrevet fokus*. Samlet virket dette å bidra til at banken kunne finne en optimal balanse mellom ulike tiltak gitt bankens kjente usikkerhetsmomenter og høye påvirkningsmuligheter.

Avslutningsvis benyttet IT-bedriften sin *kompetanseradar* til å skape en *informasjonsdrevet innovasjon*. Den dynamiske styringen ble drevet frem av variasjon i scenarioenes *analyseobjekt* samt at de skapte *kunnskapsdrevet fokus*. Dynamikken fremkom ved at eksperimentscenarioene ga de ansatte et bilde på potensielle årsak-virkningssammenhenger, som videre ble tolket i lys av de ansattes interne kompetanse. Samlet åpnet scenarioarbeidet for at bedriften proaktivt kunne skape kompetansebehov hos eksisterende og potensielle kunder.

## 7. Konklusjon

*I denne delen av oppgaven vil vi konkludere med våre funn fra studien. Først vil vi presentere våre konklusjoner på oppgavens delspørsmål (6.2 og 6.3) før det deretter vil konkluderes på oppgavens forskningsspørsmål (6.4). Avslutningsvis vil det gis en anbefaling til videre forskning samt presenteres praktiske implikasjoner for våre funn.*

### 7.1 Konklusjon på forskningsspørsmål

Vårt forskningsspørsmål for studien var; *hvordan brukes scenarioer for å få dynamisk styring?* Som hjelp til å svare på det overordnede forskningsspørsmålet har vi undersøkt to delspørsmål.

I det første delspørsmålet spurte vi; *hva er sammenhengen mellom usikkerhet og påvirkningsmulighet og scenarioenes styringsfunksjon?* Vi har funnet fire sammenhenger mellom ulik grad av usikkerhet og påvirkning og scenarioene, der samtlige viste til en interaktiv bruk av verktøyet. Under kjent usikkerhet, men upåvirkbare usikkerhetsmomenter, brukte den offentlige aktøren scenarioene interaktivt for å veilede de ansattes strategiske initiativ, og sådan sikre en *reaktiv tiltaksstyring*. I olje- og gassbedriften skapte scenarioene en pågående konstruktiv debatt som sikret en *reaktiv informasjonsstyring*, i møte med bedriftens ukjente usikkerhet og lave påvirkning. Under kjent usikkerhet og høye påvirkningsmuligheter benyttet banken scenarioer for å kontinuerlig dele informasjonssøket og dermed skape en *proaktiv tiltaksstyring*. IT-bedriftens scenarioer bidro til å sikre en jevnlig kunnskapsdeling som skapte en *proaktiv informasjonsstyring*, under forutsetningene ukjent usikkerhet og høy påvirkningsmulighet.

I det andre delspørsmålet spurte vi; *hva er sammenhengen mellom usikkerhetene og påvirkningsmulighetene og scenarioenes tankesettfunksjon?* Vi finner fire ulike måter den interaktive bruken av scenarioene i lys av bedriftens forutsetninger virker å komme til syne i lederne tankesett. Under kjent usikkerhet og lav påvirkningsmulighet, kunnen scenarioene hos den offentlige aktøren sies å ha skapt et *effektiviseringstankesett* hvor lederne kontinuerlig oppsøkte forbedringer i ressursallokeringen. Med forutsetningene av lav påvirkning og høy usikkerhet, virket scenarioene å ha ført til et *samarbeidstankesett* i olje- og gassbedriften, der lederne kontinuerlig delte informasjon. Ved kjent usikkerhet og høy påvirkning, hadde arbeidet med scenarioene utviklet et *markedsorientert tankesett* hos

banklederne der de aktivt balanserte behovene fra ulike interessenter. I IT-bedriften kan scenarioene sies å ha ført til et *eksperimentttankesett* hos lederne, som innebar at de kontinuerlig lette etter nye forretningsideer i det ukjente, men påvirkbare markedet.

Svarene på de to delspørsmålene ligger til grunn for svaret på oppgavens forsknings-spørsmål: *hvordan brukes scenarioer for å få dynamisk styring?* Vi finner her fire ulike kombinasjoner av dynamiske styringselementer. Den offentlige scenariobruken hadde gitt dynamikk i aktørens kostnadsbilde samt lederens planleggingsperspektiv. Samlet kan dette sies å ha medført en *tiltaksdrevet fleksibilitet* i aktørenes styring. Dynamikken skapt av scenarioene i olje- og gassbedriften var i form av variasjon i analyseobjekter og en organisatorisk fleksibilitet. I styringen fremkom dette gjennom en *informasjonsdrevet fleksibilitet*. Scenarioene i banken hadde bidratt til en *tiltaksdrevet innovasjon* ved å skape dynamikk i verktøyene og lederens handlingsdrevne fokus. I IT-bedriften medførte scenariobruken dynamikk i de ansattes analyseobjekter samt et kunnskapsdrevet fokus. Samlet virket dette å ha ført til *informasjonsdrevet innovasjon* i bedriftens styring.

Vår studie bidrar med økt forståelse vedrørende hvordan scenarioer kan tas i bruk interaktivt, for å sikre kontinuerlig oppdatert informasjonstilgang og utvidet bruk av informasjon. Spesielt viktig med vår studie er at scenarioene ikke utelukkende kan sies å ha en innvirkning på bedriftenes planleggingsteknikker, men også på lederens tankesett.

Vår studie svarer dermed til Bjørnenak og Kaarbøe (2011) som mener det er behov for mer kunnskap om hva dynamisk styring innebærer. Studien bidrar til styringslitteraturen gjennom å vise hvordan scenarioer kan skape begge formene for dynamikk beskrevet i Bjørnenak og Kaarbøe (2011). Videre viser vi at scenarioene kan skape ulike former for dynamisk styring basert på virksomhetens usikkerhet og påvirkningsmulighet.

Studien svarer også til Varum og Melo (2010) sin forespørsel om mer litteratur på kryssningen mellom scenarioer og styringssystemet. Basert på våre funn bidrar vi dermed til fremsynslitteraturen ved å vise hvordan scenarioer kan benyttes i forbindelse med bedrifters styringssystem.

## 7.2 Fremtidig forskning

I denne studien har vi studert fire bedrifter fra fire ulike bransjer. Observert scenariobruk er konsistent med Bourmistrov et al. (2017a, 2017b) og kan dermed øke troverdigheten av



bransjenes plassering i studienes rammeverk. I fremtidig forskning ville det derimot vært interessant å studere hvordan bedrifter fra andre bransjer tar i bruk scenarioer gitt deres opplevde usikkerhet og påvirkningsmulighet. Videre er en begrensning i vår studie at vi utelukkende har fokusert på lederes bruk av scenarioer. Det ville derfor vært lærerikt å vite mer om hvordan de operativt ansatte opplever scenariobruken, og sett om det var konflikter mellom nivåene. En svakhet med vår utredning vil videre være at den utelukkende studerer ett verktøy i bedriftens totale styringspakke. Det vil derfor være utfordrende å stadfeste hvorvidt det var scenarioene som påvirket styringen og tankesettet, og ikke andre styringssystemer. En sammenligningsstudie innenfor én av bransjene ville derfor vært interessant, ettersom den kunne bedre isolert scenarioeffektene.

De praktiske implikasjonene av vår studie er at den viser til hvordan ledere i dynamiske omgivelser må vurdere sin usikkerhet og påvirkningsmulighet i valg av utforming og bruk av styringsverktøy. Til tross for at vår studie tar utgangspunkt i fire spesifikke bransjer, kan det teoretiske rammeverket være til inspirasjon for ledere i andre sektorer. Det vil da være opp til lederne selv å vurdere hvilken type scenariobruk som vil være hensiktsmessig i lys av bedriftens forutsetninger.

## 8. Litteraturliste

- Ahrens, & Chapman. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 819-841
- Allan, J., Fairtlough, G., & Heinzen, B. (2002). *The power of the tale: Using narratives for organisational success*. Chichester: Wiley.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems (12th ed.)*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Amer, M., Daim, T. & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23.
- Bisbe, J. & Malagueño, R. (2009). The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes. *European Accounting Review*, 18(2), 371-405.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse* 2003(2).
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse* 2010, 13(4):49-54.
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - hva er det? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse* 2011(5):22-30.
- Bjørnenak, T., Kaarbøe, K., & Meidell, A. (2017). *Seks lærdommer: Mot en mer dynamisk virksomhetsstyring* (pp. 75-89). Bergen.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing beyond budgeting: Unlocking the performance potential*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Bourmistrov, A. Grete, H. & Kaarbøe, K. (2017a). Kreativ tenkning eller intelligent maskin? *Praktisk økonomi & Finans*, (01), 69-85.

- Bourmistrov, A. Grete, H. & Kaarbøe, K. (2017b). *Between Ambiguity and Controllability: How Scenario Work Implicates Management Control System*. Upublisert materiale. Norwegian School of Economics, Bergen.
- Bourmistrov, A. & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research* 24 (2013) 196–211.
- Bourmistrov, A. & Kaarbøe, K. (2017). Tensions in managerial attention in a company in crisis: How tightening budget control resulted in discomfort zones for line managers. *Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 13 Issue: 2*, pp.239-261,
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G. & Van der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795-812.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (1997). Developing empirical research: An example informed by a Habermasian approach. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*,10(5), 622-648.
- Carnall, C. (1995). *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall
- Chua, W. F., (1986). Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review*, 61(4), pp.601–632.
- Christensen, G., Haxhiraj, S., Iden, J., & Methlie, L. (2014). Scenarioer som grunnlag for innovasjon. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse* 2014(8):63-71.
- Cleden, D. (2009). *Managing project uncertainty (Advances in Project Management)*. Aldershot, Hants, England: Ashgate.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode (2. utg. ed.)*. Oslo: Universitetsforl.
- Davis, S., Menon, K. & Morgan, G. (1982). The images that have shaped accounting theory. *Accounting, Organizations and Society*, 7(4), 307-318.

- Forskningsetiske komiteer (2017). Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Oslo.
- Eisenhardt, K. (1999). Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, 40(3), 65-72.
- Galbraith, J. (1977). *Organization design*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Godet, M. & Roubelat, F. (1996). Creating the future: The use and misuse of scenarios. *Long Range Planning*, 29(2), 164-171.
- Grienitz, V., Hausicke, M., & Schmidt, A. (2014). Scenario development without probabilities — focusing on the most important scenario. *European Journal of Futures Research*, 2(1), 1-13.
- Hagel III, J. & Brown, J. (2011). From Push To Pull: Emerging Models For Mobilizing Resources. *Journal of Service Science (JSS)*, 1(1), 93.
- Hiltunen, E. (2009). Scenarios: process and outcomes, *Journal of Future Studies*, 13(3), pp. 151-152.
- Holmen, H. (2017, 19. september). Kunnskap. Hentet fra <https://snl.no/kunnskap>.
- Jakobsen, M. & Lueg, R. (2014). Balanced scorecard and controllability at the level of middle managers - the case of unintended breaches. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(4), pp.516–539.
- Kahn, H., & Wiener, A. (1967). *The year 2000: A framework for speculation on the next thirty-three years*. New York: MacMillan.
- Kaarbøe, K., Gooderham, P., & Nørreklit, H. (2013). *Managing in dynamic business environments: Between control and autonomy*.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: Sage.
- Khakee, A. (1991). Scenario construction for urban planning. *Omega*, Volume 19, Issue 5, 1991, Pages 459-469

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.)*. Los Angeles, Calif: Sage.
- Laughlin, R. (1995). Empirical research in accounting: Alternative approaches and a case for "middle-range" thinking. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(1), 63.
- Leseth, A. & Tellmann, S. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Lukka, K. (2014). Exploring the possibilities for causal explanation in interpretive research. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 559-566.
- Lukka, K., & Vinnari, E. (2014). Domain theory and method theory in management accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(8), 1308-1338.
- Lunde, G. (2002). Kan scenarier hjelpe oss i en mer usikker verden? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse Vol. 5, nr 1 (2002)*, 40-44.
- Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19 (2008) 287–300.
- Mcdermott, K. (1996). The Persistence of False Memories in List Recall. *Journal of Memory and Language*, 35(2), 212-230.
- Merchant, K. & Van der Stede. W. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2nd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605.
- NESH (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teknologi. *De nasjonale forskningsetiske komiteene. 4. Utgave*. Oslo.

- Nysveen, H. & Andreassen, T. (2014). Innovasjon når markedene endres i turbofart! *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse* 2014(8):16-25.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- Porter, M. (1979). The structure within industries and companies' performance. *Review of Economics and Statistics*, 61, 214.
- Raimond, P. (1996) Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it? *Long Range Planning*. 29(2): 208–214.
- Raubitschek, R. (1988). Hitting the jackpot: Product proliferation by multiproduct firms under uncertainty. *International Journal of Industrial Organization*, 6(4), 469-488.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students (7th ed.)*. Harlow: Pearson.
- Schoemaker, P. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2): 25–40.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Simons, R., Dávila, A. & Kaplan, R. S. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, N.J.: London: Prentice Hall; Prentice-Hall International.
- Spencer, R. (2014). Managing Under Uncertainty. *Research-Technology Management*, 57(5), 53-54.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. (1992). Competing on Capabilities: The new rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review* (3), 56-68.
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233-268.

- Taleb, N. (2010). *The black swan: The impact of the highly improbable*. New York: Random House Trade Paperbacks.
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The art of strategic conversation (2nd ed.)*. Chichester: Wiley.
- Varum, C. & Melo, C. (2010). Directions in scenario planning literature - A review of the past decades. *Futures*, 42(4), 355-369.
- Wallander, J. (1999). Budgeting — an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 405-421.
- White, A. (2009). From Comfort Zone to Performance Management. Understanding development and performance. *White and MacLean Publishing*, Baisy-Thy, Belgium.
- Wilkinson, A. & Kupers, R. (2014). *The Essence of Scenarios*. Amsterdam University Press.
- Yerkes, R., & Dodson, J. (1907). 'The Dancing Mouse, A Study in Animal Behavior', *Journal of Comparative Neurology & Psychology*, Number 18, pp. 459-482.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods (5th ed.)*. Los Angeles, Calif: SAGE.
- Zimmermann, K. & Seuring, S. (2009). "Two case studies on developing, implementing and evaluating a balanced scorecard in distribution channel dyads", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 12 No. 1, pp. 63-81.

## 9. Appendix

### 9.1 Agenda og intervjuguide

#### Agenda

Agendaen ble sendt ut til deltakerne en uke i forkant av intervjuet. Dette ga respondentene mulighet til å forberede seg på tematikken som intervjuet skulle handle om.

#### Del 1. Presentasjon

Presentasjon av masteroppgaven og praktisk informasjon om intervjuet.

#### Del 2. Intervju

- I. Beskrivelser av scenarier og dens rolle i bedriften.
- II. Beskrivelse av usikkerheten i bedriftens omgivelser.
- III. Scenariers rolle i møte med usikkerhet.
- IV. Måling og oppfølging av scenarioarbeid, samt evt. kobling mot andre styringsverktøy.
- V. Scenarier knyttet til din rolle og ansvar i bedriften.
- VI. Scenarier i bedriftens kultur og verdier.



## **Intervjuguide**

Intervjuguiden ble ikke gitt til respondentene i forkant av intervjuet. Denne hadde vi selv med under intervjuet og brukte del 1 og del 2 aktivt under intervjuet. Del 3 brukte vi i de tilfeller hvor agendaspørsmålene ikke hadde dekket alle viktige momenter.

### **Del 1 - Introduksjon av forskningen**

#### **1) En presentasjon av intervjuerne**

- a. En presentasjon av Helle og Andreas
- b. Presentasjon av NHH og FOCUS/ACTION-prosjektet
- c. En introduksjon av temaet for masteroppgaven vår

#### **2) Informasjon om intervjuet**

- a. Anonymt
- b. Tidsramme
- c. Godkjenning for bruk av opptak
- d. Vi vil stille spørsmål knyttet til deres bruk av scenarioverktøyet, samt opplevelsen og meninger om utnyttelsen.
- e. Vi ønsker ærlige meninger og refleksjoner, ikke hva man tror er ønskelig å høre.

#### **3) Intervjuobjektet presenterer seg selv**

1. Din rolle i firmaet.
  - o Bakgrunn, tittel, arbeidsoppgaver og ansvarsområde.
2. Rollen til avdelingen

## **Del 2 – Overordnet beskrivelse av scenariobruken**

- 1) Beskriv hvordan scenarioer brukes:
  - a. i virksomheten
  - b. i din avdeling
  
- 2) Beskriv usikkerheten du opplever at bedriften din står overfor.
  
- 3) Beskriv virksomhetens påvirkningskraft over endringene som skjer.
  
- 4) Beskriv scenarioene i din virksomhet
  - a. Utformningsprosess
  - b. Produktet (Tid, antall, innhold, detaljnivå)
  - c. Formål (Gjerne koblet opp mot spørsmål 1 og 2).

## **Del 3 - Detaljspørsmål: Scenarioers innvirkning på styringssystemet (LoC)**

### **A. Interaktivt system**

- 1) Hvordan opplever du at scenarioer skaper en forståelse av usikkerheten bedriften møter?
  - a. Vise til usikkerheten man nevnte innledningsvis
  - b. Hvordan tar du i bruk denne forståelsen i ditt arbeid?

2) Hvordan opplever du at scenarioer tas i bruk i diskusjoner om virksomhetens usikkerhet?

NB: Beskriv gjerne slike diskusjoner (Hva kommer frem, hvor ofte, hvem deltar)

- a. På samme nivå i virksomheten
- b. Mellom ulike nivå i virksomheten

3) Hvordan har scenarioer påvirket din oppsøking av informasjon til beslutningstaking?

- a. Har scenarioer gjort deg mer kritisk til hva som er relevant informasjon?

## **B. Diagnostisk system**

1) Hva forteller scenarioene deg om hva som er kritisk å prestere på for virksomheten?

- a. Kort sikt
- b. Målsetting, oppfølging og ressursallokering
- c. Lang sikt

2) Hvordan bruker du denne innsikten i ditt daglige arbeid?

- a. Finnes det evt. ulike kortsiktige handlingsplaner?

3) Hvordan fungerer koblingen mellom scenarier og de resterende styringsverktøyene?

- a. Målsetting, oppfølging og ressursallokering

## C. Begrensningsystem

1) Har scenario en påvirkning på din forståelse av ønsket og uønsket risiko? I så fall hvordan?

2) Hvordan inkluderes bruk av scenarier i dine ansvarsoppgaver?

a. Hvordan bruker du det i planlegging og beslutninger?

3) Opplever du at scenarioer begrenser og/eller åpner dine muligheter for å ta avgjørelser?

1. Gi gjerne eksempler.

2. Fordeling av beslutningsmakt

## D. Trosystem

1) Beskriv hvordan scenarioene kommuniseres i bedriften?

a. Beskrivelse

- Hva vektlegges?
- Hvem er involvert?
- Hvor ofte?
- Hvilken arena?

b. Hva er bra med denne måten, og hva kunne vært bedre?

2) Gir scenarioene deg en mer eller mindre forståelse over hvilken retning virksomheten ønsker å bevege seg i?

- a. Gjelder ditt svar alle områder? Eksempler på både mer og mindre klar retning?
- b. Gjør scenarioene det enklere eller mer utfordrende å ta avgjørelser?

3) Hvordan opplever du at scenarioene påvirker arbeidskulturen?

- a. I din avdeling
- b. I hele virksomheten

## 9.2 Oversikt over gjennomførte intervjuer

Olje- og gassindustrien	Dato	Klokkeslett	Varighet
Intervju med linjeleder	19.10.2017	Kl. 09:00 - 10:00	60 minutter
Intervju med administrativ leder	19.10.2017	Kl. 10:30 - 11:00	30 minutter
Intervju med strategisk leder	20.10.2017	Kl. 11:30 - 12:00	30 minutter

Offentlig sektor	Dato	Klokkeslett	Varighet
Intervju med linjeleder	03.10.2017	Kl. 12:30 - 14:00	90 minutter
Intervju med administrativ leder	09.11.2017 (Skype)	Kl. 13:00 - 13:00	60 minutter
Intervju med strategisk leder	05.10.2017	Kl. 12:00 - 13:00	60 minutter

Banknæringen	Dato	Klokkeslett	Varighet
Intervju med linjeleder	03.11.2017	Kl. 09:00 - 10:00	60 minutter
Intervju med administrative ledere (2)	03.11.2017	Kl. 11:00 - 11:40	40 minutter
Intervju med strategisk leder	03.11.2017	Kl. 13:00 - 14:00	60 minutter

IT-bransjen	Dato	Klokkeslett	Varighet
Intervju med administrativ leder	10.11.2017	Kl. 12:00 - 14:00	120 minutter
Intervju med strategisk leder	30.10.2017	Kl. 08:00 - 09:00	60 minutter

### 9.3 Mail til portvakt

Hei,

Våre navn er Helle Fossbakk og Andreas Lossius, og vi studerer økonomisk styring ved Norges Handelshøyskole. Vi kontakter dere i forbindelse med vår masteroppgave høsten 2017. Etter veiledning fra professorer ved Handelshøyskolen forstår vi det slik at scenarioer anvendes aktivt hos dere. Dette er noe vi er svært interessert i å fordype oss i gjennom vår masteroppgave. Vi ønsker gjerne å intervju ansatte hos dere om bruken av scenarioverktøy i styringssystemet.

Oppgaven skrives i samarbeid med Action-prosjektet ved NHH som er ledet av professorer på institutt for foretaksøkonomi. Oppgaven er en viderebygging på tidligere artikler skrevet av Bourmistrov (masteroppgavens veileder), Helle og Kaarbøe, og tar sikte på å samle inn data om scenariobruk i fire ulike bransjer. Deres bedrift vil representere én av bransjene, men selskapets navn vil ikke fremkomme i den endelige utredningen.

Dersom dere stiller dere positive til intervjuer ønsker vi å gjennomføre disse i starten av oktober. Vi er interessert i å intervju tre ledd i virksomheten, én ansatt i en strategisk stilling, en økonomisk stilling, samt en linjeleder på et operativt nivå. Vi ønsker fortrinnsvis å personlig møte ansatte for intervju hos dere, men hvis dette skulle vise seg å være vanskelig er vi åpen for telefonintervju. Lenge på intervju vil være mellom 30-60 minutter.

Håper dere kan hjelpe oss i vår forskning. Ser frem til å høre fra dere.

Mvh. Helle Fossbakk og Andreas Lossius.

Action sine hjemmesider: <https://www.nhh.no/en/research-centres/focus/action/>

Tidligere artikkel fra samme forskningsprosjekt (Bourmistrov, Helle & Kaarbøe, 2017) ligger vedlagt.





Formålet med denne utredningen har vært å utforske hvordan scenarioer kan bidra til dynamisk styring. Tidligere styringslitteratur har gjennom to Relevance Lost-debatter vist til behovet for mer dynamikk i styringen. Den første debatten adresserte behovet for en dynamisk utforming av styringssystemet gjennom å utvikle bedre tilpassede styringsverktøy. Den andre debatten rettet søkelyset mot behovet for en mer dynamisk bruk av styringssystemet, gjennom å utvide beslutningstakernes tankesett. Videre har fremsynslitteraturen vist at scenarioer kan være et nyttig verktøy for å skape de ulike formene for dynamikk. På bakgrunn av dette virker scenarioer å være et verktøy som svarer til styringslitteraturens etterspørsel etter dynamikk i styringen.

Gjennom en intervjustudie av fire norske bedrifter hentet fra fire ulike bransjer, ønsker vi å vise hvordan scenarioer kan bidra til en dynamisk styring. Studiens resultater var at bedriftenes interaktive bruk av scenarioer virket å ha skapt ulike former for dynamikk i styringssystemet og i tankesettet hos beslutningstakerne. Samlet kan dette sies å ha medført fire ulike former for dynamisk styring. Studien viste at de ulike formene hadde en sammenheng med lederens kjennskap til bedriftens usikkerhet og påvirkningsmulighet. Utredningen bidrar dermed til styringslitteraturen gjennom å vise hvordan virksomheter kan bli mer dynamisk ved ta i bruk scenarioer, og hvordan denne bruken kan tilpasses bedriftens eksterne forutsetninger. Videre bidrar studien til fremsynslitteraturen gjennom å svare til etterspørselen om mer kunnskap om scenariobruk i styringssystemet.

# SNF



**Samfunns- og næringslivsforskning AS**

Centre for Applied Research at NHH

Helleveien 30  
NO-5045 Bergen  
Norway

P +47 55 95 95 00  
E [snf@snf.no](mailto:snf@snf.no)  
W [snf.no](http://snf.no)

Trykk: Allkopi Bergen