

Marit Fiskvik

Funksjoner ved balansert målstyring i et bankkonsern

Functions of the balanced scorecard in a banking group

MASTEROPPGAVE
Trondheim, Mai 2011

Spesialiseringsretning: Økonomisk styring
Veileder: Kari Nyland
Samarbeidsbedrift: Sparebanken Hedmark
Konfidensiell til: 20.mai 2016



Høgskolen i Sør-Trøndelag
Avdeling Trondheim Økonomiske Høgskole

Høgskolen har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar Høgskolen har

FORORD

Denne masteroppgaven markerer slutten på fem års studier innen økonomi og administrasjon. Først tre år ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) i Ås, som ga Bachelor i økonomi og administrasjon. Deretter toårig Master of Science, siviløkonom, ved Trondheim Økonomiske Høgskole (TØH) i Trondheim. Motivasjonen for å skrive denne oppgaven om Sparebanken Hedmark er min interesse for bank og økonomistyring, samt lokalkunnskap og tilhørighet til Tynset i Hedmark, hvor jeg har vokst opp. Arbeidet med oppgaven har gitt meg mye ny kunnskap og økt min interesse for fagfeltet, samt at jeg har fått et innblikk i den daglige praksis i en stor sparebank.

Jeg vil rette en stor takk til førsteamanuensis ved TØH, Kari Nyland, som har vært min hovedveileder gjennom arbeidet og gitt meg god vitenskapelig, faglig og ikke minst konstruktiv veiledning under skriveprosessen. Leder for styring og rapportering i Sparebanken Hedmark, Jan Kristian Hokstad, fortjener også en stor takk for sin assistanse under arbeidet. I tillegg vil jeg nevne Eva Kristin Myhre, som med sin imøtekommenhet på bankens lokalavdeling på Tynset har forenklet en del praktiske forhold. I denne sammenheng bør også intervjuobjektene nevnes, for god innsats og velvilje under datainnsamlingen. Tiden de brukte og deres kunnskap jeg fikk tilgang til, gjorde at studien kunne gjennomføres. Videre vil jeg takke lektor Kari Ousten for god hjelp med språklige forbedringer i det engelske sammendraget, og statsautorisert revisor Ola Arne Røsteggen for avsluttende korrekturlesing.

Til slutt vil jeg takke alle medstudenter for å ha bidratt til å gjøre årene på Ås og i Trondheim til en fin og minnerik tid.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim Økonomiske Høgskole

Trondheim, 20.mai 2011

Marit Fiskvik

SAMMENDRAG

Hensikten med denne oppgaven er å studere hvilke funksjoner balansert målstyring har i Sparebanken Hedmark. Analysen tar utgangspunkt i bankens virksomhetsstyring på ulike organisatoriske nivåer mellom konsernledelsen og lokale kontorer i min utvalgte divisjon, Personmarkedet. Virksomhetsstyringen er lagt opp med det formål å oppnå bankens strategiske målsetninger. Under konsernledelsen og divisjonsledelsen kommer regioner, avdelinger og lokalkontorer, henholdsvis nivå 1, 2, 3 og 4 i denne avhandlingen. Studien skal overordnet bidra med en forståelse av balansert målstyring i Sparebanken Hedmark, og videre hvilke funksjoner som stikker seg frem som de sentrale. I tillegg vil det finnes innslag av antatte svakheter ved funksjonene.

Jeg ønsker at leseren skal forstå at et styringssystem og dets funksjoner ikke passer i alle bedrifter eller i alle enheter i samme bedrift. Funksjonene må tilpasses på en slik måte at de ivaretar bedriftens suksess og overlevelse på en hensiktsmessig måte. Dette innebærer en god kobling mellom styringssystemet og bankens strategi. Litteratur innen balansert målstyring bidrar med en forståelse av fordelene dette verktøyet gir. Jeg belyser også deler av kritikken mot balansert målstyring. I tillegg er betingelsesteorien, agentteori, moderne økonomistyringslitteratur og institusjonell teori viktige bidrag. For å studere ulike typer bruk av styringssystemer, har jeg i stor grad støttet meg til Simons (1995 og 2000).

Studien er basert på dokumentanalyse og 7 dybdeintervjuer av ledere på ulike nivåer i Sparebanken Hedmark. Resultatene viser at kommunikasjon gjennom Dashbordet, som er selve grunnsteinen i bankens balanserte målstyring, er den mest fremtredende funksjonen. Det finnes imidlertid flere parallelle formidlingskanaler. Dashbordet har også en rapporteringsfunksjon som vektlegges på de fleste nivåer. Mangel på konsekvenser indikerer imidlertid at rapportert informasjon ikke utnyttes på toppen. Oppfølging og evaluering kan, i likhet med balansert målstyring i seg selv, oppfattes som en institusjonalisert, rasjonalisert myte i bankens institusjonelle omgivelser. Fordi forbindelsene i styringssløyfen er løst koblet, er også koordineringsfunksjonen som ligger i den balanserte målstyringen svekket. Dashbordet har til nå stoppet på avdelingsnivå. Dette kan begrunnes med en grensesettende bruk av styringsverktøyet. Målene i Dashbordet utformes av ledere på ulike nivåer, og har således en ansvarsfordelende funksjon. Imidlertid er målsettingsprosessen historisk betinget, noe som forsterker enkelte målsetninger, mens andre svekkes.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study what functions the balanced scorecard have in Sparebanken Hedmark. The analysis is based on the corporate governance of the bank in various organizational levels from executive management down to local departments, all in my chosen area of research, the Personal Market (PM). The corporate governance aims to achieve strategic objectives. The bank management is split into four divisions. Below the executive management and the division management, are the regional management, the management of departments, and the local offices, respectively referred to as levels one, two, three and four. This study will mainly contribute an understanding of the balanced scorecard in Sparebanken Hedmark, and which functions are prominent. In addition, there will be elements of weaknesses in the functions.

I want the reader to understand that a management system and its functions not necessarily suit all types of organizations. System and functions must be adapted different contingency variables, to ensure corporate success and survival. This implies a link between strategy and system. Theoretical elements of the balanced scorecard help with an understanding of the benefits of the management system. I also illuminate parts of the criticism of the balanced scorecard. In addition, the contingency theory, the agency theory, modern management accounting literature and institutional theory are particularly important in the approach to this thesis. To study the different uses of management, I have used Simons (1995 and 2000).

The study is based on document analysis and in-depth interviews of seven managers from various organizational levels in Sparebanken Hedmark. The results show that communication through the Dashboard is one of the most important functions. However, there are several other communication channels. The Dashboard, which is the cornerstone of the balanced scorecard, also has a reporting function, but lack of consequences indicates that the reported information is not used. Monitoring can be seen as an institutionalized myth in the institutional environment. Because of loosely connected compounds in the control loop, the coordination function in the balanced scorecard is weakened. Until now, the Dashboard has stopped at the branch level. This indicates limitations through the management system. The objectives are formulated by managers at various levels, and will thereby have a function of distributing responsibility. The process of founding objectives, however, is historically dependent.

INNHold

FORORD.....	2
SAMMENDRAG.....	3
ABSTRACT.....	4
INNHold.....	5
FIGUR- OG TABELLOVERSIKT.....	7
1. INNLEDNING.....	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Sparebanken Hedmark.....	8
1.3 Problemstilling.....	9
1.4 Oppgavens struktur og oppbygning.....	9
2. TEORI.....	11
2.1 Agentteori og behovet for styringssystemer.....	11
2.2 Økonomistyring i et normativt perspektiv.....	13
2.3 Sammenheng mellom styringssystem og omgivelser.....	17
2.4 Ulike måter å bruke styringssystemer på.....	18
2.5 Prestasjonsindikatorer med flere fokus: Balansert målstyring.....	20
2.6 Innvendinger mot balansert målstyring.....	24
2.7 Læring og kompetansebygging gjennom praksisfellesskap.....	25
2.8 Institusjonell teori.....	27
2.9 Hva sier litteraturen om utvikling av styringsprinsipper i bank?.....	29
3. METODE.....	33
3.1 To mulige fortolkningsrammer.....	33
3.2 Forskningsstrategi og design.....	34
3.3 Datainnsamling.....	36
3.3.1 Dybdeintervju.....	36
3.3.2 Intervjuguide.....	37
3.3.3 Utvalg.....	38
3.3.4 Innsamlingsprosessen.....	39
3.4 Evaluering av metode.....	41
3.5 Forskningsetikk.....	43
4. EMPIRI.....	45
4.1 Sparebanken Hedmark – Sammen om å skape.....	45

4.2	Balansert målstyring mellom ulike nivåer.....	47
4.2.1	Mellom konsernledelsen, divisjonsledelsen og regionbanksjef.....	49
4.2.2	Mellom regionbanksjef og avdelingsbanksjef.....	56
4.2.3	Mellom avdelingsbanksjef og avdelingsleder.....	62
5.	DISKUSJON.....	67
5.1	Har Sparebanken Hedmark balansert målstyring?.....	67
5.2	Ansvarsfordeling, men historisk betinget målsetting.....	68
5.3	Kommunikasjon, men samtidig flere parallelle formidlingskanaler.....	71
5.4	Koordinering, men Dashbordet stopper på avdelingsnivå.....	73
5.5	Rapportering, men mangel på konsekvenser.....	76
5.6	Balansert målstyring som kilde til legitimitet.....	78
6.	KONKLUSJON.....	81
7.	LITTERATUR.....	83

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide nivå 1 og 2

Vedlegg 2: Intervjuguide nivå 3 og 4

FIGUR- OG TABELLOVERSIKT

Figurer

Figur 1: Styringsløyfen.....	13
Figur 2: Ulike typer bruk av styringssystemer.....	18
Figur 3: Rammeverk for balansert målstyring.....	21
Figur 4: Organisasjonskart Personmarkedet.....	39
Figur 5: Styringsverktøy.....	47

Tabeller

Tabell 1: Tilpasning av planleggingssystem.....	14
Tabell 2: Ulike former for styring.....	16
Tabell 3: Nivåer i PM-divisjonen.....	39
Tabell 4: Informasjon om dybdeintervjuer.....	40
Tabell 5: Hovedtall fra bankens regnskap.....	45
Tabell 6: Tilpasninger i delmål.....	70
Tabell 7: Vektlagte fokusområder i strategien.....	72
Tabell 8: Vektlagte KPI'er.....	75
Tabell 9: Rapporteringsløsninger.....	76

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Moderne litteratur innen økonomistyring har i stadig økende grad kritisert tradisjonelle styringsverktøy og introdusert nye modeller med sterkere fokus på kobling til strategi i styringsarbeidet (Bjørnenak 2003). Strategien skal danne utgangspunkt for handling, og det er derfor viktig at den kommuniseres utover i bedrifter slik at alle ansatte er inneforstått med hva det daglige arbeidet skal resultere i. En kobling mellom strategi, som gjerne utformes av bedrifters øverste ledelse, og handling blant ansatte på lavere nivåer, kan imidlertid være vanskelig. Denne koblingen krever først og fremst et godt utarbeidet styringssystem, som ivaretar nødvendige funksjoner for bedriftens overordnede suksess og overlevelse.

Banker ønsker gjerne et gjennomgående styringssystem. I store selskaper vil imidlertid betingelsesvariablene være forskjellige, og det vil også kunne være ulike lokale mål, som ikke alltid er i overensstemmelse med overordnede hovedmålsetninger. Hvilket styringssystem som dekker nødvendige funksjoner, vil variere fra bedrift til bedrift. Balansert målstyring er et moderne og populært styringsverktøy som for alvor har inntatt banksektoren. Verktøyet antas i høyere grad enn tradisjonelle styringssystemer å ivareta funksjoner, også på det strategiske og operative nivået i bedrifter (Bjørnenak 2003). Gjennom Sparebanken Hedmark skal jeg forsøke å belyse valget om balansert målstyring i en bank, og kartlegge hvilke tilhørende funksjoner som stikker seg frem som viktige i den daglige driften.

1.2 Sparebanken Hedmark

En del litteratur som beskriver moderne styringsverktøy, særlig balansert målstyring, omhandler bank. Inspirasjonen til å skrive om nettopp bank fikk jeg allerede under den siste finanskrisen, da bankene var i fokus for potensielle tap og risiko. Derfor har jeg i denne oppgaven valgt å gå inn i et stort bankkonsern, Sparebanken Hedmark, som jeg også kjenner til fra før. Min tilhørighet og lokalkunnskap til Tynset i Hedmark hvor jeg har vokst opp, har gjort Sparebanken Hedmark ekstra interessant for meg. Denne banken leverte også tidenes beste resultat i 2010 (Østlendingen 2011a). Studien er i tillegg interessant for banken, som nylig har vært gjennom en omorganisering. Fra 01.01.2009 ble Personmarkedet og Bedriftsmarkedet delt i to divisjoner.

Sparebanken Hedmark er en regional sparebank, som er medeier i SpareBank 1 Gruppen og Hedmarks største kapitalkilde med hovedsete på Hamar (Sparebanken Hedmark 2009). Banken har 27 kontorer fordelt utover hele fylket, og om lag 165 000 kunder (Sparebanken Hedmark 2011a). Konsernets hovedvirksomhet er salg og videreformidling av finansielle produkter og tjenester, samt leasing og eiendomsmegling. Innskudd fra kunder er bankens viktigste finansieringskilde. Bankens virksomhetsstyring følger en klassisk styringsløype med klart utgangspunkt i den overordnede strategien. Virksomhetsstyringen er nedfelt i et Dashboard, tilnærmet balansert målstyring. Verktøyet skal fungere som et bindeledd mellom strategi og handling.

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av omtalte aspekter, har jeg definert følgende problemstilling for denne masteroppgaven:

Hvilke funksjoner har balansert målstyring i Sparebanken Hedmark?

Problemstillingen inneholder både teoretiske og operasjonelle definisjoner. Teoretiske definisjoner bør forankres i pålitelig litteratur (Ringdal 2009), og videre oversettes til empiriske mål. Dette kalles operasjonalisering (McDaniel & Gates 2006). Funksjoner defineres vanligvis i matematiske termer. I denne oppgaven definerer jeg imidlertid funksjoner som de verktøy og rutiner som følger med balansert målstyring med det formål å styre banken mot oppnåelse av en felles strategi. Balansert målstyring er kort sagt en komponent i et strategisk økonomistyringssystem, som innebærer en balansering mellom fire ulike perspektiver for å tilfredsstille bedriftens strategi (Kaplan & Norton 1996). Gjennom oppgaven vil jeg studere hvilke funksjoner som ivaretas gjennom balansert målstyring i Sparebanken Hedmark. Også svakheter ved funksjonene, og hvordan man eventuelt kompenserer for disse, vil belyses. For å få et klarere bilde av funksjonene, går jeg inn på ulike organisatoriske nivåer gjennom dybdeintervjuer og dokumentanalyse, og studerer bruken av balansert målstyring.

1.4 Oppgavens struktur og oppbygning

Avhandlingen er begrenset til Personmarkedet, den såkalte PM-divisjonen, med fokus på ulike organisatoriske nivåer mellom konsernledelsen og lokale kontorer. Av ressursmessige årsaker, særlig tidsbegrensninger, har jeg måttet avgrense teoretiske perspektiver og antall

intervjuobjekter for å sikre at jeg kommer i mål med oppgaven. Avhandlingen består hovedsakelig av seks deler, inkludert denne innledningen. Videre kommer teoretiske bidrag, metode, empiri, og diskusjon. Avslutningsvis vil jeg i korte trekk oppsummere funnene knyttet til problemstillingen i en konklusjon, som også belyser mulig videre forskning. Intervjuguider, som jeg brukte i dybdeintervjuene, ligger som vedlegg bak litteraturlisten.

I neste del har jeg belyst teoretiske perspektiver, som jeg mener er relevant for denne studien. Dette teorigrunnet skal også forenkle videre lesing. Jeg har kun valgt å forklare de deler av litteraturen jeg mener er nødvendig for å belyse min problemstilling. Leserens forståelse av hver enkelt teori i sin helhet, vil derfor kunne begrense seg.

2. TEORI

Formålet med dette kapitlet er å presentere den teoretiske referanserammen for denne masteroppgaven. Avslutningsvis i kapitlet vil jeg belyse litteratur direkte knyttet til utvikling innen bank, og hvilke funksjoner man kan forvente at balansert målstyring har i Sparebanken Hedmark.

2.1 Agentteori og behovet for styringssystemer

Forholdet mellom mennesker i en bedrift kan reguleres gjennom ulike styringssystemer. Informasjonsasymmetri og målkonflikter er den overordnede grunnen til at banken trenger et styringssystem (Douma & Schreuder 2008). Mellom alle organisatoriske nivåer i banken finnes det prinsippal-agent forhold (Hopper et al. 2007). En prinsippal er en oppdragsgiver som prøver å få en agent til å løse oppgaver. Ofte er dette konsernledelsen eller divisjonsledelsen som sitter på toppen i banken og utformer systemer som pålegger de ansatte, agentene, oppgaver. Generelt vil det alltid oppstå et agentproblem når ledelsen engasjerer ansatte til å utføre visse oppgaver (Zimmerman 2005).

En hovedretning i agentteorien er den såkalte teorien om prinsippal og agent (Douma & Schreuder 2008). I prinsippal-agent relasjonene er det vanligvis asymmetrisk informasjon, som innebærer at de ansatte i lokalavdelinger vet mer om oppgavene de pålegges enn bankledelsen som utformer dem. Dette kan føre til opportunistisk atferd hos de ansatte i form av skjult handling (moralsk hasard) eller skjult informasjon. Moralsk hasard innebærer handlinger som følger etter at ledelsen og ansatte har innledet en avtale (Varian 2006). Det er handlinger som de ansatte skjuler for ledelsen, og som oppstår ex post. Skjult informasjon innebærer at ledelsen eller ansatte er bedre informert enn den andre parten. Dette kalles for et ex ante informasjonsproblem. Felles for begge informasjonsproblemene er at de oppstår som et resultat av opportunistisk atferd, med andre ord at ledelsen eller ansatte bevisst velger å holde tilbake informasjon av relevans for den andre parten, for å utnytte en situasjon til egen fordel (Jacobsen & Thorsvik 2006).

Målkonflikter kan uttrykkes ved at både ledelsen og ansatte ønsker å maksimere sin nytte gjennom egen måloppnåelse (Hopper et al. 2007). Imidlertid er målene ofte i konflikt med hverandre. Ledelsen er avhengig av bankens ansatte for å produsere et overordnet resultat, og dermed tilfredsstillende strategien. Dette betinger at de ansatte er motiverte. Det blir i den sammenheng viktig å utforme insentivordninger, belønningsstrukturer og kontrollfunksjoner

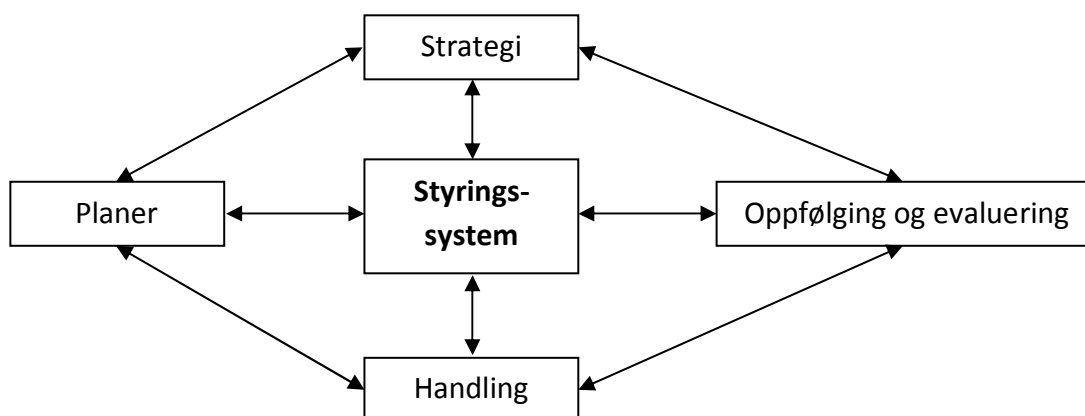
som sikrer høyest mulig nytteverdi for både ledelsen og ansatte. (Jacobsen & Thorsvik 2006). Både insentiver, belønninger og kontroll kan, brukt på riktig måte, ha et motiverende element. Motivasjon kan defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer og opprettholder atferd i forhold til måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann 1998). I banken, som i de aller fleste organisasjoner for øvrig, er det menneskene som utgjør den viktigste ressursen (Jacobsen & Thorsvik 2006). Ytelse og prestasjoner er et resultat av atferd som kan føres tilbake til motivasjonen.

For ledelsen er det imidlertid viktig å være klar over at intendert atferd kan skille seg fra faktisk atferd hos de ansatte, grunnet for eksempel begrensninger i individers kunnskap og ferdigheter. Mennesker er begrenset rasjonelle, som defineres gjennom ”administrative man” (Simon 1957). Dette innebærer at alle ansatte i banken vil ha begrensninger i evnen til å formulere og løse komplekse problemer, og i å fremskaffe informasjon. March (1994) supplerer teorien om begrenset rasjonalitet i sin passendelogikk. Bankens ansatte er ikke bare beregnende, men de foretar også subjektive vurderinger på bakgrunn av ulike preferanser. Dette kan bety at de ansatte tolker strategier og mål ulikt, eller at de løser problemer ulikt. Banken kan i den sammenheng dra nytte av en viss form for standardisering av rutiner, samt at det blir viktig å presisere hvilke overordnede fokusområder som skal gjelde for samtlige lokalavdelinger. Gode beslutninger forutsetter informasjon, som kan fremmes gjennom effektiv kommunikasjon fra konsernledelsen, ned til lokale kontorer, og på samme vis opp igjen (Jacobsen & Thorsvik 2006).

Kommunikasjon er definert som prosessen der personer eller grupper sender meldinger til hverandre (Jacobsen & Thorsvik 2006). I et overordnet ledelsesperspektiv er kommunikasjon et viktig virkemiddel for styring, kontroll og koordinering. Effektiv styring og kontroll forutsetter at bankens ledelse klarer å kommunisere ønsket budskap, noe som innebærer at informasjon faktisk kommer frem til de ansatte det til en hver tid angår. I tillegg bør informasjonen være kommunisert på en akseptabel måte. Kommunikasjonsproblemer innebærer at ledelsen eller ansatte på ulike nivåer ikke mottar den informasjonen de har behov for, og derved hindres i sitt arbeid. Jacobsen og Thorsvik (2006) presenterer kommunikasjonsnettverk som et verktøy for å sikre kommunikasjonsflyt internt i banken. Slike nettverk former ulike mønstre for kommunikasjon, og viser hvem som skal kommunisere med hvem. Det vil typisk være kommunikasjon mellom ledere på alle nivåer, eller fra leder til leder nedover hvert trinn i bankens organisasjonshierarki.

2.2 Økonomistyring i et normativt perspektiv

Økonomistyring er et vidt begrep med flere ulike definisjoner. En klassisk definisjon på tradisjonell økonomistyring er utarbeidet av Anthony (1965), som sier at økonomistyring er prosessen der ledelsen sikrer at ressurser skaffes og brukes effektivt og produktivt for å nå bankens mål. Dette innebærer at ledelsen må forvalte kapital, kunder, risiko og menneskelige ressurser slik at man gjennom en fastsatt strategiperiode når de overordnede målene. Effektivitet kan defineres som grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk (Jacobsen & Thorsvik 2006). Produktivitet er ren produksjon i forhold til ressursbruk (Otley et al. 1995). Dette betyr at bankens ansatte må yte god kvalitet, sikre fornøyde kunder og strebe etter høye salgstall, samtidig som de minimaliserer ressursbruken. En god bedrift har både høy produktivitet og høy effektivitet. I en ideell organisatorisk verden gjelder følgende styringssløyfe (Anthony & Young 2003):



Figur 1: Styringssløyfen

Sentralt ligger det overordnede styringssystemet som skal sikre at elementene i styringssløyfen utarbeides og utføres effektivt, i tråd med bankens overordnede strategi og lokalavdelingenes betingelsesvariabler. Typiske gjengangere i bankers strategi er overordnede likviditetsmål, soliditetsmål og lønnsomhetsmål. Lønnsomhetsmål bør brytes ned til enkelte avdelinger (Hoff & Bjørnenak 2005). God lønnsomhet betyr ikke nødvendigvis at bedriften har god likviditet. Å sørge for at banken til enhver tid har tilfredsstillende likviditet, er sannsynligvis ledelsens viktigste oppgave. Normalt fastsettes krav om minimum likviditetsreserve, for eksempel prosent av salgsinntekter. Et soliditetsmål skal vise hvilken støtpute banken har mot fremtidige tap. Egenkapitalens andel av totalkapitalen er det viktigste soliditetsmålet en bank kan ha.

I prinsippet skal strategien være utgangspunkt for bankens budsjetter, som kort sagt er nedskrevne planer i finansielle termer (Nyland & Pettersen 2010). Planer bygger på en rekke implisitte og eksplisitte forutsetninger om pris- og lønnsutvikling, bankrådgivernes og øvrige ansattes aktivitetsnivå, og deres produktivitet ved utføring av banktjenester (Pettersen et al. 2008). I mange bankers budsjetter er vekst en typisk gjenganger og det sentrale målet. Budsjettene inneholder da planer og måltall for utlånsvekst og innlånsvekst. I tillegg budsjetterer de fleste banker likviditet, rentenetto, kostnader og andre inntekter. Fastsettelse av mål i budsjetter er gjerne et resultat av forhandling, og ledere på ulike nivåer får gjennom budsjetter et rammeverk for ressursdisponering i sin avdeling. Budsjettene er bindeleddet mellom det strategiske og det operative styringsnivået.

Mye av kritikken mot budsjetter er begrunnet med den manglende evnen til å fange opp endringer i omgivelsene (Pettersen et al. 2008). I bankers omgivelser er konjunkturutvikling i Norge, Europa og verden, samt styringsrenta i Norges Bank sentrale faktorer. Det handler om grad av forutsigbarhet, som hovedsakelig gjelder usikkerhet i omgivelsene, salg av dagligbankprodukter og lån, eller andre inntekter. Dersom graden av forutsigbarhet i de nevnte postene er liten, stilles det store krav til bankens omstillingsevne. Rentekurva i Norges Bank er vanligvis forutsigbar, og banker kan dermed enkelt tilpasse seg omgivelsene. Ekstreme hendelser, for eksempel finanskriser, kan imidlertid ramme bankene kraftig, og budsjettmål bør i slike situasjoner justeres. Forutsigbarheten vil også påvirkes av virksomhetens handlingsfrihet, som innebærer hvor fleksibel banken er på kostnadssiden. Disse to dimensjonene bør stå sentralt i bankens planleggingssystem, som vist i følgende figur (Boye et al. 1999):

		Graden av forutsigbarhet	
		Lav	Høy
Virksomhetens handlingsfrihet	Høy	Resultatansvar og kontinuerlige endringer i planer	Planlegging i form av årsbudsjetter
	Lav	Vanskelig å planlegge	Planlegging i form av års- og langtidsbudsjetter

Tabell 1: Tilpasning av planleggingssystem

Dersom banken kan omstille seg raskt, bør den bruke rullerende planer med kortere varighet enn ett år (Pettersen et al. 2008). Når det er en viss forutsigbarhet i bankens omgivelser, kan planleggingen skje i form av budsjetter. Jo mindre bankens handlingsfrihet er, det vil si jo mindre mulighet den har for å tilpasse seg endringer i omgivelsene, desto lenger tidshorisont

bør budsjettarbeidet ha. I bankdrift, som i de fleste andre bedrifter, blir måldiskusjonen et samspill mellom drift og kapitalbruk, henholdsvis resultat og balanse (Hoff & Bjørnenak 2005). Et driftsbudsjett vil ha som mål å skape høyest mulig driftsresultat. For å nå de driftsmessige målene, trengs imidlertid et investeringsbudsjett med det formål å redusere driftskostnadene. Budsjettene viser de økonomiske sammenhengene.

Planer og budsjetter som vedtas vil videre påvirke handling, det vil si hvordan ansatte nedover i banken etterlever målene i det daglige (Hoff & Bjørnenak 2005). Ansattes innsats og prestasjoner kommer som et resultat av handling, som videre følges opp og evalueres mot de fastsatte budsjettkravene. Regnskapet dokumenterer handlinger, og gir grunnlag for evaluering gjennom sammenligning med planene (Pettersen et al. 2008). Dette målingsarbeidet kan fungere som bankens prestasjonskontroll (Nyland & Pettersen 2010). Prestasjonsmåling skal vise omgivelsene at banken bruker sine ressurser på en hensiktsmessig måte. De avvikene som oppstår mellom faktiske tall og det som er budsjettet, skal rapporteres internt og utløse korrigerende tiltak (Hoff & Bjørnenak 2005). Mange bedrifter vil rapportere utviklingen for enkelte kritiske variabler daglig. Enda flere følger opp på ukentlig basis. Normalt vil banker da rapportere salg per produkt eller produktgruppe, salg per kunde eller salg i et bestemt geografisk område. På månedlig basis er det normalt å rapportere styringsmål for kritiske suksessfaktorer som har innvirkning på lønnsomheten.

Moderne økonomistyringslitteratur har de senere årene fokusert sterkere på koblingen mellom virksomheters strategi og utforming av styringssystem (Bjørnenak 2003). I praksis betyr dette at fokusområdene i bankens strategi skal operasjonaliseres til konkrete måltall, som oppnås gjennom et tilrettelagt styringssystem. Målene skal kort sagt vise hvor godt banken gjør det. Å formulere gode prestasjonsmål er imidlertid vanskelig for banker, som ikke er typiske produksjonsbedrifter med direkte måling av input og output. Gode prestasjonsmål er de som dekker alle områder som påvirker bankens suksess (Hopper et al. 2007). Dette vil typisk innebære kvalitet i tjenester, god kundebehandling, risikohensyn, kompetansebygging, lønnsomhet og likviditet. Man ser tydelig et behov for både økonomiske og ikke-økonomiske prestasjonsmål. Generelt vil det være enklere å måle de økonomiske målene enn de ikke-økonomiske. Imidlertid er ikke-økonomiske mål mye brukt i banker, særlig gjennom kundelønnsomhetsanalyser.

Hvis det mangler gode prestasjonsmål, har banken et styringsproblem. Er det slik at banken har kunnskap om effekten av ulike tiltak, er det mulig å styre mot ønsket atferd. Graden av

hvor enkelt man kan måle resultater, og kunnskap om årsak-virkning forhold vil altså påvirke hvilken styringsform som egner seg (Hopper et al. 2007). De ulike former for styring kan vises i følgende tabell:

	Resultat	
	Lett å måle	Vanskelig å måle
Kunnskap om årsak-virkning forhold	God Atferdsstyring eller resultatstyring	Atferdsstyring
	Dårlig Resultatstyring	Styringsproblem

Tabell 2: Ulike former for styring

En del prestasjonsmål ute på kontorene i banker vil være vanskelig å måle, men man har god kjennskap til sine medarbeidere og hvordan ulike tiltak kan iverksettes. På toppen er overordnede mål enklere å måle, men man har dårligere kunnskap om effekten av ulike tiltak. Dette indikerer at en type styringsform ikke nødvendigvis egner seg i hele banken (Hopper et al. 2007). Fordeler med resultatstyring er at atferd kan påvirkes og styres selv om de ansatte til syvende og sist selv bestemmer hvordan de utfører jobben. Dette fører til sterkere forpliktelse og mer motiverte ansatte. Ulempen er imidlertid at det lett kan oppstå målkonflikter. Man har også her å gjøre med prinsipal-agent forhold (Douma & Schreuder 2008). Fordeler med atferdsstyring er at det er en effektiv form for koordinering, og fører ofte til dokumentert, akkumulert kunnskap i forhold til hva som fungerer og ikke (Hopper et al. 2007). Ulempene er imidlertid at det egner seg kun for rutinejobber, kan begrense innovasjon og nytenkning, og det kan føre til negative holdninger blant de ansatte.

Fremstillingen av økonomistyringsverktøy skiller ofte mellom styringssystemer på tre ulike nivåer i bedriften (Bjørnenak 2003). Det strategiske nivået har fokus på utvikling, implementering og kommunikasjon av bankens strategi. Det administrative nivået tilskrives oppfølging av ressursbruk og prestasjoner, og det operative nivået fokuserer på oppfølging av bankens arbeidsprosesser. Bjørnenak (2003) hevder at tradisjonelle styringssystemer, som for eksempel rene budsjetter og avviksanalyse, standardkostnader og finansiell resultatmåling overfokuserer på det administrative nivået. I dag forsøker man å vri fokus mot det strategiske og operative nivået gjennom mer moderne styringsverktøy, som balansert målstyring.

Strategisk økonomistyring vil ifølge Bjørnenak (2003) støtte utvikling, kommunikasjon og oppfølging av bankens strategi. En strategi beskriver valg og beslutninger som tas med hensyn til realisering av bankens overordnede mål (Hoff 2005). Avgjørende for strategiske

valg er om lederne på ulike nivåer får den informasjonen de trenger til riktig tid og i riktig form (Jacobsen & Thorsvik 2006). Videre hevder man at strategiske analyser vanligvis omfatter omgivelsene, ressursene, samt verdier og mål. Et strategisk valg angir dermed hvilke muligheter banken skal utnytte, hvordan det skal gjøres, og hvordan den kan skjerme seg mot trusler. Trusler vil særlig være konkurrerende banker eller finanskriser i større eller mindre grad. Et viktig formål med bankens strategi bør derfor være å skaffe vedvarende konkurransefortrinn (Hoff 2005).

Det blir altså viktig å finne et verktøy for økonomistyring som kobler sammen det strategiske og operasjonelle nivået i banken, og dermed sikre at de ansatte etterlever den utarbeidede strategien (Otley et al. 1995). Med dette sier Otley et al. (1995) at konsernledelsen og divisjonsledelsen fremmer, muliggjør eller i enkelte tilfeller tvinger ansatte til å handle i bankens beste interesse. Strategi og organisatoriske mål kan omhandle andre perspektiver, i tillegg til det økonomiske, for eksempel bankens omgivelser og kvalitet på finansiell rådgivning. Uansett styringsfokus, så stilles det krav til målformulering. Det er vanlig å spesifisere hovedmål, delmål og arbeidsmål (Pettersen et al. 2008). Bankens strategi bør utformes slik at den fanger opp alle aspekter, også ikke-økonomiske.

2.3 Sammenheng mellom styringssystem og omgivelser

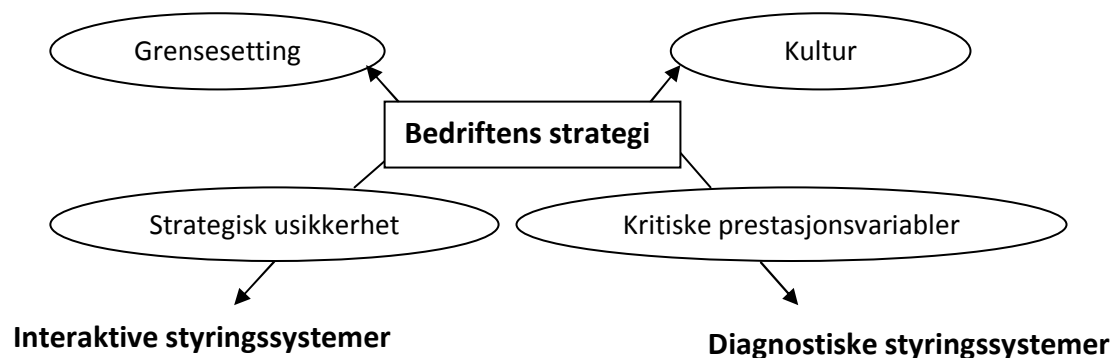
Otley (1980) står for et av de teoretiske bidragene som hevder at det må ligge en sammenheng mellom det utformede styringssystemet og bankens omgivelser i vid forstand. Det finnes ikke noe universelt system som passer for alle bedrifter under alle omstendigheter. Det finnes heller ikke noe universelt system som gjelder for samtlige av bankens lokale avdelinger. Otley (1980) hevder at det eksisterer noen betingede variabler, slik som organisasjonsstruktur, størrelse, teknologi og omgivelser, som legger føringer for valg av organisasjonsdesign og type styringssystem. Banker har ofte en tydelig hierarkisk struktur med ulike ledere på ulike nivåer som sitter med ansvar. De største bankene har mange ansatte og en stor kundemasse, ofte spredt utover et større geografisk område. Sparebanken Hedmark er et typisk eksempel. Dette betyr at lokalavdelinger vil drive bankaktiviteter i forskjellige omgivelser, som krever forskjellige praksiser, samt forskjellige delmål. Betingelsesfaktorene vil kunne påvirke avdelingenes tilgang til menneskelige ressurser og potensielle kunder. I en liten lokalavdeling trengs dermed annet fokus enn for de som sitter på sparebankens hovedkontor på Hamar. Det vil også være forskjell på hvor godt de ulike nivåene i banken kjenner til det lokale næringslivet.

Betingelsesteorien vektlegger at styringssystemet må tilpasses bankens indre og ytre miljø (Otley 1980). Ytre miljø innebærer tilpasning til omgivelsene, særlig rentekurva i Norges Bank og de største konkurrentene. Indre miljø innebærer at banken må velge en pakke av styringselementer som hører sammen. Strategivalg blir dermed en oppgave for konsernledelsen om å velge bankens omgivelser. En organisasjon kan fylle et sett funksjoner gjennom flere ulike strukturelle ordninger. Otley (1980) vektlegger at styringspakken må se økonomistyring i sammenheng med organisasjonsform. Man kan ikke plukke ut små deler av et system og derav si om denne delen er god eller ikke. Hele styringspakken må være tilpasset ytre omgivelser, og man må i tillegg velge en pakke av funksjoner som hører sammen i forhold til interne omgivelser.

Chenhall (2003) presiserer omgivelser, teknologi, struktur, størrelse, strategi og nasjonskultur som sentrale betingelsesfaktorer som banken må ta hensyn til. Usikkerhet i omgivelsene, mulige finanskriser, kundehensyn og lokale betingelser for de ulike avdelingene legger grunnlag for målkonflikter mellom bankens avdelinger. Simons (2000) studerte derfor ulike typer bruk av styringssystemer.

2.4 Ulike måter å bruke styringssystemer på

For å nå økonomiske og ikke-økonomiske mål, er ledelsen avhengig av innsats og initiativ blant de ansatte (Simons 2000). Ansatte i alle bankens avdelinger må forstå innholdet i strategien, og hvordan hver og en kan bidra til å nå de strategisk viktige målene. Ledelsen kan styre strategioppnåelsen effektivt gjennom ulike typer bruk av styringssystemer (Simons 1995):



Figur 2: Ulike typer bruk av styringssystemer

For å sette rammer for en bestemt organisasjonskultur, kan styringssystemet brukes til å inspirere og rette fokus mot muligheter i banken og i markedet (Simons 1995). Kulturen er eksplisitt de organisatoriske definisjonene som ledelsen kommuniserer og innfører systematisk for å skape grunnholdninger og verdier blant de ansatte. Kjerneverdiene bør ha en god tilknytning til bankens strategi. Grensesetting innebærer å bruke styringssystemet til å vise hva som skal vektlegges gjennom målsetninger nedover på ulike nivåer. Dette skal begrense mulighetssøkende atferd i forhold til bankens risiko.

Diagnostiske og interaktive styringssystemer krever også nærmere beskrivelser. Bankledelsen er avhengig av begge typer, men for ulike formål. I følge Chenhall (2003) må en stor, kompleks organisasjon, som Sparebanken Hedmark, ha styringssystemer med både diagnostiske og interaktive elementer. Kjennetegnet på diagnostiske styringssystemer er at de kommuniserer viktige prestasjonsvariabler, for eksempel bankens innlånsvekst og utlånsvekst, og overvåker strategiimplementeringen (Simons 2000). Interaktive styringssystemer brukes for å fokusere på strategisk usikkerhet, og gir mulighet til å finjustere eller endre strategien i skiftende omgivelser. Forskjellen mellom diagnostiske og interaktive styringssystemer er ikke de tekniske egenskapene, men utelukkende måten bankledelsen bruker systemene på. Balansert målstyring kan altså fungere både interaktivt og diagnostisk, avhengig av hvordan verktøyet brukes.

Diagnostiske styringssystemer defineres som formelle informasjonssystemer som ledelsen bruker for å overvåke bankens resultat og korrigere tidligere prestasjonsstandarder (Simons 2000). Bankens budsjetter er et typisk diagnostisk verktøy. En god grunn til å bruke diagnostiske systemer er for å implementere bankens overordnede strategi på en effektiv måte, og rette oppmerksomhet mot gode beslutninger. Diagnostiske styringssystemer bør ligge til grunn når det er enkelt å sette mål som kan samkjøres. For banken vil overordnede mål være enklere å sette enn spesifikke mål for hver avdeling eller mål på aktiviteter utført av enkeltindivider i ulike stillinger. Delmål bør imidlertid samkjøres i den grad, at de i sum oppfyller bankens hovedmålsetning, selv om de er av ulikt omfang fra en avdeling til en annen. Videre hevder Simons (2000) at diagnostiske systemer vil medføre insentiver for bankansatte til å oppfylle målene, og mulighet til oppfølging av aktivitetene periodevis. Det kan være kvartalsvis eller månedlig. Betydelige avvik bør følges opp av divisjonsledelsen eller avdelingsbanksjefer. For at avviksanalysene skal være reelle, må imidlertid delmålene være tilpasset lokalavdelingenes begrensninger og betingelsesvariabler. Balansert målstyring anses av mange å være prototypen på diagnostisk styring.

Diagnostiske styringssystemer er imidlertid ufullstendige i forhold til å styre bedrifter i dynamiske omgivelser. Interaktive systemer er mer egnet til å ta frem informasjon i de tilfeller bankens omgivelser forandrer seg (Simons 2000). Slike systemer brukes for å fokusere på strategisk usikkerhet, ved å tilpasse og endre bankens strategi og målsetninger. Strategisk usikkerhet kan for eksempel være nye teknologier som undergraver bankens muligheter til å skape verdi, eller endringer i kundepopulasjonen som reduserer behovet for spesifikke produkter og tjenester. I dag ser man at den eldre generasjonen utgjør kundegruppen som oftest oppsøker bankkontorene for å utføre tjenester. Denne gruppen vil sakte, men sikkert dø ut, og banken må derav vurdere tiltak som å legge ned filialer. Dette vil videre endre de ansattes arbeidsoppgaver, til en mer moderne måte å drive banken på. I tillegg kan man aldri utelate reguleringer som setter krav til driften. I 2008 måtte eksempelvis Sparebanken Hedmark tilpasse seg et nytt nasjonalt regelverk for plasseringsrådgivere (Sparebanken Hedmark 2008).

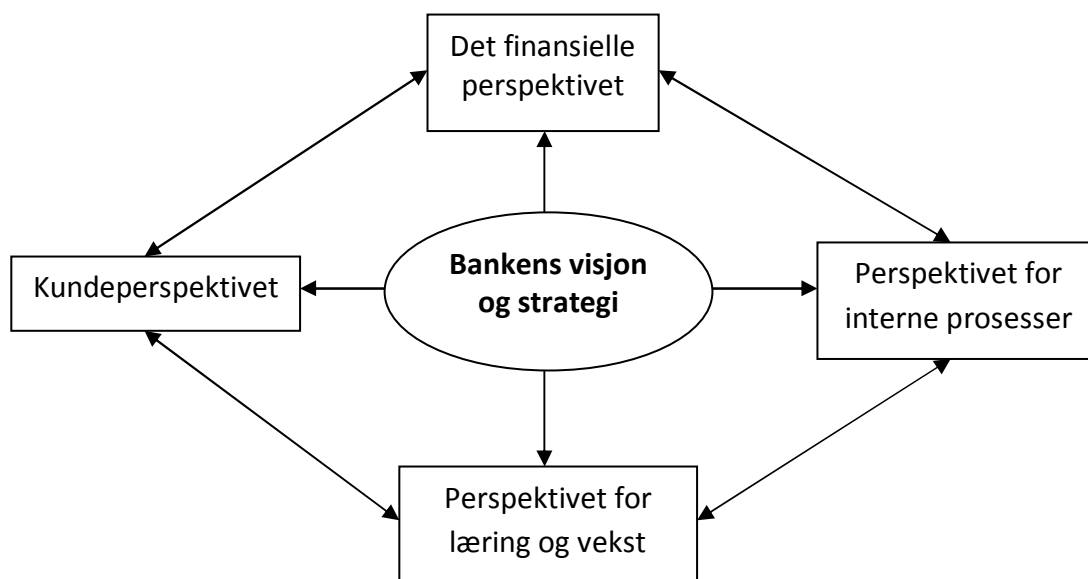
For at et interaktivt system kan legges til grunn, må informasjonen som kommer ut av systemet være enkel å forstå, og systemene må brukes av ledere på alle nivåer nedover i PM-divisjonen (Simons 2000). Styringssystemene skal resultere i handlingsplaner som legger føringer for de ansattes daglige aktivitet. Et interaktivt system betyr at banken må bruke samme prestasjonsindikatorer på alle nivåer. Det blir desto viktigere at prestasjonsmålene dekker alle sentrale fokusområder. Malmi (2001) har studert bruk og spredning av balansert målstyring, og resultatene tilsier at mange organisasjoner innfører dette verktøyet fordi det er en mote, uten helt å sette seg inn i styringsprinsippene som følger med. En studie av ulike selskaper i Finland, som er kjent for å bruke balansert målstyring, kan spesielt trekkes frem. Malmi (2001) fant at balansert målstyring kun fungerte som et informasjonssystem for noen selskaper, mens det for andre innebar funksjoner som å definere og sette mål, samt ansvarsfordeling. Den forskjellige bruken av balansert målstyring synes å være et resultat av ulik type organisering, ulik strategi og ulik organisasjonsstruktur i selskapene som ble vurdert i studien.

2.5 Prestasjonsindikatorer med flere fokus: Balansert målstyring

En god balanse mellom interaktive og diagnostiske styringssystemer styrker implementering av nåværende strategi, og lar samtidig banken posisjonere seg i forhold til morgendagens plutselige endringer i omgivelsene (Simons 2000). Balansert målstyring handler ikke om å måle og styre, men om å gjennomføre en strategi ved å oversette bankens visjon til målbare

variabler (Hopper et al. 2007). For at dette skal lykkes, må alle i banken kjenne til strategien og sørge for å trekke i samme retning. Strategien skal peke på viktige strategiske områder i fremtiden, typisk vekst i banksektoren. Balansert målstyring er kort sagt en ide om mange indikatorer, en ide om balansering, en ide om kausalitet mellom perspektiver og en ide om systemtenkning (Kaplan & Norton 1996).

Balansert målstyring sier at kritiske prestasjonsindikatorer, såkalte KPI'er, ikke bare kan dreie seg om ett fokus (Kaplan & Norton 1996). I tillegg til økonomiske hensyn må man måle prestasjoner fra ytterligere tre perspektiver; kunder, interne prosesser, og læring og vekst. KPI'ene er del av et målekort som viser utvikling innenfor perspektivene, som samlet sett skal uttrykke bankens strategi (Hoff & Bjørnenak 2005). Det er grunnleggende å begrense antall KPI'er slik at man holder et klart fokus på de viktigste områdene (Hopper et al. 2007). I tillegg bør KPI'ene være utvetydige og objektivt målbare. Perspektivene fungerer som veiledende, og det vil som regel alltid være nødvendig med organisatorisk tilpasning (Kaplan & Norton 1996). Følgende figur viser en oversikt:



Figur 3: Rammeverk for balansert målstyring

Det økonomiske perspektivet viser strategier for vekst, lønnsomhet og risiko fra aksjeeiernes side (Kaplan & Norton 2001). Bankens finansielle mål, som skal tilfredsstille eierne, bør innlemmes i dette perspektivet. Sentrale KPI'er er inntektsvekst og produktivitet. Inntektsvekst innebærer typisk anskaffelse av nye kunder eller økt salg til eksisterende kunder. Fokus på produktivitet innebærer forbedret kostnadsstruktur eller bedre utnyttelse av

ressurser. Dette effektiviserer bankdriften. De finansielle KPI'ene må være tilpasset de overordnede målene i strategien (Husby & Løvlie 1998).

Kundeperspektivet viser strategier for verdiskapning fra kundenes side (Kaplan & Norton 1996). Perspektivet definerer hvordan banken skal skille seg fra konkurrentene for å kunne tiltrekke, fastholde og styrke forholdet til utvalgte kunder. Målet er å støtte opp under KPI'ene i det finansielle perspektivet. Det sentrale blir hvilke kundesegmenter banken ønsker å rette seg mot, samt strategier som sikrer kundetilfredshet, markedsandel og kundelojalitet. Lojalitet kan oppnås gjennom god service og kvalitet i tjenester som rådgivning og kundeservice. Kaplan og Norton (1996) understreker viktigheten av å prioritere i tilfeller med stor kundemasse. Dersom Sparebanken Hedmark velger å være alt for alle, kan den risikere å ende opp med ikke å være noe for noen. Det blir også sentralt å ta høyde for utvikling innen kundenes bruksmønster. Globalisering og teknologisk utvikling gjør at kundene endrer atferd, noe som setter stadig større krav til samhandling mellom de ulike kanalene banken bruker (Viig 2011).

Perspektivet for interne prosesser vektlegger de prosessene som har innflytelse på økonomiske mål og kundetilfredshet (Kaplan & Norton 2001). Balansert målstyring er et verktøy for både å identifisere nye prosesser, og forbedre og overvåke eksisterende prosesser. Banken bør ta utgangspunkt i KPI'er som innlemmer effektivitet, prosessforbedringer, teknologi og innovasjoner. Man har sett stadig nye innovasjoner innen IT-løsninger i bank. Perspektivet vektlegger også hvilke rutiner banken legger opp til, og om disse rutinene er beskrevet i skriftlige dokumenter eller lagret i hodene på de ansatte utover i lokalavdelingene, som såkalt taus kunnskap. Dette er kunnskap som er personlig, kontekstavhengig, og vanskelig å formalisere og kommunisere (Nonaka & Takeuchi 2001).

I perspektivet for læring og vekst definerer lederne KPI'er som viser hvilke evner og egenskaper de ansatte i ulike avdelinger bør ha, og hva slags systemer og rutiner som kreves for å støtte opp under bankens strategi (Kaplan & Norton 2001). Dette perspektivet er derfor nært knyttet til interne prosesser. Kursing og læring er typiske fokusområder, samt informasjonssystemer og motivasjon (Hoff & Bjørnenak 2005). Perspektivet kan fange opp fokus på kontinuerlig kompetanseutvikling blant bankens medarbeidere innen sentrale områder som kundebehandling, kvalitet, etikk og hvitevasking. De menneskelige ressursene er limet som holder det hele sammen (Husby & Løvlie 1998). Hensyn til lærings- og

vekstperspektivet er en viktig betingelse for at banken skal lykkes innenfor de øvrige perspektivene (Kaplan & Norton 2001).

Balansert målstyring medfører fire nye styringsprosesser, eller funksjoner, som forbinder bankens langsiktige mål med handlinger på kort sikt (Kaplan & Norton 1996). Den første prosessen er å oversette bankens visjon, for å sikre at alle ansatte klarer å identifisere seg med den. Dette er viktig for å skape enighet rundt bankens strategi. Den andre prosessen er å kommunisere strategien mellom hvert ledd, og forbinde den med individuelle mål. Videre kommer bedriftsplanlegging og koordinering, med det formål å integrere strategi og visjon med økonomiske planer, det vil si bankens budsjetter. Den fjerde og siste prosessen omhandler tilbakemeldinger og læring gjennom bankens rapporteringssystemer. Læring innebærer at lokale avdelinger som ikke har prestert, kan gå tilbake å studere hva som ble gjort feil, og hvordan de i neste budsjettperiode kan forbedre seg. Læringsprosesser beskrives nærmere i kapittel 2.7. Funksjonene i balansert målstyring følger tydelig trinnene i styringsløyfen (Anthony & Young 2003).

I følge Kaplan og Norton (1996) vil de ikke-økonomiske målene være driverne av økonomiske mål. Dette belyser at man har å gjøre med årsak-virkning sammenhenger, såkalt kausale sammenhenger. Det var Hume som først la frem teorien om kausale forhold (Norton & Taylor 1993). Kausalitet innebærer at en endring i en indikator gir utslag i en indikator tilknyttet et annet fokusområde (Kaplan & Norton 1996). Mål om inntektsvekst kan føre til mål for bankens interne prosesser. Videre kan disse føre til mål i forhold til bankens kunder, som i sin tur gir økonomiske resultater. Det ene fører med seg det andre. Det er denne antatte kausale sammenhengen som skiller balansert målstyring fra andre verktøy for prestasjonsmåling (Hopper et al. 2007). Kaplan og Norton (1996) hevder at balansert målstyring bør implementeres ovenfra og ned i banken, slik at mål i de ulike lokalavdelingene baseres på bankens overordnede mål.

Malmi (2001) hevder at det ikke finnes noe universelt gyldig svar på hva som gjør at man kan kalle et styringsverktøy for balansert målstyring. Imidlertid har han gjennom sin studie av finske selskaper kommet frem til at det bør ligge noen klare kriterier til grunn. For det første bør det finnes både økonomiske og ikke-økonomiske prestasjonsindikatorer, som dekker alle de fire opprinnelige perspektivene til Kaplan og Norton (1996). Videre hevder Malmi (2001) at KPI'ene skal være tydelig avledet fra strategien. Brukt på en riktig måte, hevder Malmi (2001) at bedrifter kan utnytte fordelene som balansert målstyring potensielt gir.

En av de største fordelene med balansert målstyring, er at verktøyet tvinger ledelsen til å fokusere på alle områder som støtter bankens strategi (Akkermans & Oorschot 2005), og man må dermed ta hensyn til andre perspektiver i tillegg til det økonomiske (Jacobsen & Thorsvik 2006). Det er klart utilstrekkelig og problematisk å benytte bare en eller noen få indikatorer. Banker har et klart fokus på vekst, og for å oppnå dette kreves blant annet kvalitet, mål for markedsandel og kundetilfredshet, i tillegg til de økonomiske resultatmålene. Balansert målstyring kan også være fordelaktig med tanke på hensynet til legitimitet (DiMaggio & Powell 1983), som håndteres i kapittel 2.8. Det finnes imidlertid også litteratur som går kritisk inn på balansert målstyring.

2.6 Innvendinger mot balansert målstyring

Hanne Nørreklit er en av de som har gått i dybden om forutsetningene bak teorien til Kaplan og Norton. Generelt er hun enig i selve utformingen av balansert målstyring med fire perspektiver; det økonomiske perspektivet, kundeperspektivet, perspektivet for interne prosesser og perspektivet for organisatorisk læring og vekst (Nørreklit 2000). Gjennom sine studier er det imidlertid flere punkter rundt balansert målstyring Nørreklit går kritisk inn på.

Det er for det første den antatte kausale sammenhengen (Nørreklit 2000). De fire perspektivene med sine respektive målevariabler skal i følge Kaplan og Norton (1996) inngå i en kausalitetskjede. Nørreklit (2000) mener at denne teorien ikke er valid. Det er ingen klare empiriske bevis på årsakssammenhenger (Hopper et al. 2007). I stedet for en årsakssammenheng, hevder Nørreklit (2000) at det finnes en logisk sammenheng mellom perspektivene. Tilfredse kunder trenger for eksempel ikke nødvendigvis føre til bedre økonomiske resultater. En annen ting som går i mot årsakssammenhenger, er tidsdimensjonen som balansert målstyring baserer seg på. Mangel på tidsdimensjon vil være riktigere, da dette er fraværende. Man måler både årsak og virkning av en variabel på samme tidspunkt.

Videre fokuserer Nørreklit (2005) på to viktige punkter hun mener balansert målstyring feiler på. Det første er relasjonen til eksterne interessenter. Ikke alle interessenter er inkludert i de fire omtalte perspektivene. Blant annet er leverandørene og det offentlige utelatt. Nørreklit (2005) hevder at slike interessenter i mange tilfeller kan ha veldig stor betydning for en virksomhet. Også med tanke på omgivelsene finner man svakheter. Nørreklit (2005) påpeker at balansert målstyring ikke tar høyde for konkurranse og den teknologiske utviklingen. Dette ser hun på som et større problem enn at ulike eksterne interessenter har blitt utelatt. Ekskludering av omgivelsene fører til at balansert målstyring får et statisk, fremfor et

dynamisk og informasjonsrikt preg. Man risikerer å feile i realiseringen av bankens strategi, på grunn av et for snevert syn på omgivelsene. I følge Nørreklit (2005) er det viktig ikke bare å fokusere på hva som skal til for å kunne realisere en strategi, men også hva som kan forhindre denne strategien i fremtiden. En nærmest talt ignoranse av omgivelsene viser seg å være en av de største manglene ved balansert målstyring.

Også relasjonen til interne interessenter i form av ledelse og ansatte er for svak i balansert målstyring (Nørreklit 2005). Verktøyet er utformet som et ovenfra-og-ned hierarki, ved at toppledelsen gjør alle bestemmelser og overlater til de ansatte å utføre dem (Hopper et al. 2007). For å virke optimalt er det påvist at verktøyet skal være forankret både hos ledelsen og bankens øvrige ansatte. Mangel på nettopp dette kan ofte være en av hovedårsakene til at balansert målstyring feiler (Nørreklit 2005). Balansert målstyring skal fungere som en støtte for ledelsen i planlegging, kontrollering og problemløsning, ikke som en tvangstrøye som hindrer strategisk og nyskapende tenking. Nørreklit (2005) påpeker at balansert målstyring også kan være vanskelig å forankre hos de ansatte. Ovenfra-og-ned hierarkiet gjør at de ansatte blir satt litt i bakgrunnen og må nøye seg med å utføre ordrer, fremfor selv å være med i planleggingen. Dette kan ses i sammenheng med det Argyris og Kaplan (1994) kaller intern og ekstern forpliktelse. De mener balansert målstyring medfører en ekstern forpliktelse, som betyr at ansatte hovedsakelig finner motivasjon i eksterne variabler, for eksempel belønninger. Argyris og Kaplan (1994) hevder at dette er negativt for en organisasjon. For å utvikle aktive ansatte til kreative problemløsere, trengs også en intern forpliktelse i form av ansvarlighet og utrettelse.

2.7 Læring og kompetansebygging gjennom praksisfellesskap

Læring utgjør et eget perspektiv i den sentrale litteraturen om balansert målstyring (Kaplan & Norton 1996). Den lærende organisasjon har fokus på kunnskap og kompetanseutvikling, som skal bidra til å nå bankens overordnede mål. Læringsprosesser kan skje ved enkel- eller dobbelkretslæring (Argyris 1976). Enkeltkretslæring er imidlertid, i følge Argyris (1976), en midlertidig og utilstrekkelig løsning. Her gjør banken det som fungerer og fortsetter med det, uten å kartlegge hva som er årsaken til at en rutine gir gode resultater. Levitt og March (1988) beskriver dette som en prøve-og-feile metode, som i hovedsak innebærer at sannsynligheten for at en rutine vil bli brukt, øker hvis den kan assosieres med tidligere suksess i forhold til måloppnåelse. Enkeltkretslæring er likevel en type læring som veldig ofte skjer i organisasjoner (Argyris 1976). Banken bør strekke seg mot dobbelkretslæring, som handler

om å tørre å feile. Slik læring går bak de ansattes handlinger og ser hvilke styrende verdier som ligger til grunn for deres valg. Ledelsen vil da kunne forstå hvorfor ansatte i lokalavdelinger gjør som de gjør, og hvilke forhold både internt og i avdelings omgivelser som påvirker det daglige arbeidet, og videre lokal og overordnet måloppnåelse.

Læring har konsekvenser for hvordan de ansatte i banken løser problemer og kommuniserer, i streben etter å nå de overordnede målene (Argyris 1976). I følge Nonaka og Takeuchi (2001) kreves denne streben for at kunnskapsfrembringelse skal finne sted. De hevder at taus kunnskap er bankens viktigste kilde til ny kunnskap og læring. Mange ansatte i banken har jobbet i samme stilling i mange år, og de vet ofte hvilke rutiner som fungerer og ikke, samt hvordan ulike problemer kan løses effektivt. Slike ansatte har gjerne innarbeidet seg et handlingsmønster som er så institusjonalisert, at det vanskelig kan læres bort til nyansatte eller allerede ansatte som skal tiltre nye funksjoner. For at denne tause kunnskapen skal kunne spres utover i banken, må kunnskapen lagres i rutiner og videreføres gjennom erfaring (Levitt & March 1988). Rutinene viser måten ting gjøres på i banken, uavhengig av hvilke enkeltindivider som utfører oppgavene.

Etienne Wenger (1998) hevder at læring skjer når ledelsen eller ansatte går sammen i et praksisfellesskap. Det kan være fellesskap innenfor ett og samme bankkontor, eller på tvers av ulike avdelinger. Praksisfellesskapene kan skape et kunnskapsskille mellom de bankansatte som deltar i praksisen og de som ikke gjør det. Det blir derfor viktig at kunnskap om eksempelvis hvilke rutiner som fungerer i ulike avdelinger kan overføres på tvers av fellesskapene. Paul Carlile (2002) bygger videre på Wenger (1998) sin tankegang og studerer hvordan banken kan overføre kunnskap på tvers av avdelinger eller på tvers av ulike nivåer i PM-divisjonen. Carlile (2002) beskriver tre nivåer av komplekse kunnskapsgrenser mellom praksisfellesskap, som banken må overkomme: syntaktiske grenser, semantiske grenser og pragmatiske grenser. Grensene krysses ved henholdsvis overføring, oversetting eller transformering av kunnskap.

Den syntaktiske tilnærmingen er det laveste nivået for kunnskapsoverføring og forutsetter at alle ansatte i banken deler et felles språk (Carlile 2002). Overføring av kunnskap innebærer informasjonsbehandling, tekniske hjelpemidler, og det å klare å ta informasjon innover seg. Det kan være informasjonsflyt gjennom bankens datasystemer, powerpointpresentasjoner eller intern dialog. Kunnskapsgrensene mellom ulike grupper av ansatte overkommes med større mengde informasjon og bedre kommunikasjon. Dette vil i følge Carlile (2002) fungere

når alle bankens ansatte er kjent med strategien, men trenger mer informasjon for å forstå innholdet av den. Ved en nyrevidert strategi og nye betingelser vil imidlertid denne tilnærmingen fungere dårlig.

Den semantiske tilnærmingen er en fortolkende tilnærming, som gjør kommunikasjon og samarbeid mellom bankens ansatte vanskelig (Carlile 2002). Spredning av kunnskap og læring på tvers av avdelinger eller ledelsesnivåer bør skje gjennom oversetting av kunnskap for å danne en felles forståelse. Prosessen innebærer å gjøre taus kunnskap eksplisitt på tvers av ulike praksisfellesskap, og på tvers av bankens organisasjonshierarki. Dette betyr at ansatte med lang fartstid i banken, som vet hva effektiv problemløsning innebærer, må oversette sin kunnskap og erfaring gjennom konkrete styringsrutiner (Levitt & March 1988).

Den pragmatiske tilnærmingen antar at samtlige ansatte i banken tolker rutiner og hendelser ut fra egne interesser (Carlile 2002). Ulike fortolkninger vil dermed hindre kunnskapsdeling på tvers av bankens avdelinger og ansatte. Transformering av kunnskap innebærer at ledelsen håndterer de ulike interessene som både hver enkelt ansatt og hver enkelt avdeling har, og definerer felles interesser. De felles interessene vil typisk nedfelles i bankens strategi, samtidig som hver avdeling får sine særinteresser oppfylt. På den måten begrenser man også målkonfliktene som oppstår mellom prinsipaler og agenter (Hopper et al. 2007).

2.8 Institusjonell teori

Jeg har til nå beskrevet litteratur med et normativt, formålsrasjonelt preg. Et litt annet utgangspunkt ligger til grunn i den institusjonelle teorien. Innføring av balansert målstyring i en bedrift kan begrunnes med legitimitetshensyn (DiMaggio & Powell 1983). Organisasjoner står ovenfor både tekniske og institusjonelle omgivelser, som stiller krav til hvordan de skal opptre. Jacobsen og Thorsvik (2006) plasserer banker som sterkt påvirket av både tekniske og institusjonelle omgivelser. Banker forholder seg til markeder, og møter konkurranse gjennom tekniske omgivelser. Samtidig er det viktig å gi inntrykk av effektivitet til de som bidrar med finansiering, og man er dels avhengig av legitimitet for å kunne utføre de daglige oppgavene. Et godt omdømme trekker kunder og andre interessenter, som er livsviktig for bankens overlevelse. Institusjonelle omgivelser går på prosesser, ideologier, formelle strukturer og ritualer som kommuniseres fra banken og ut til omverdenen (Meyer & Rowan 1977). Tekniske omgivelser er produkt- og resultatrelaterte, typisk uformelle, reelle strukturer og koordinering av aktiviteter.

De institusjonelle omgivelsene preges av at det til enhver tid er noen fremherskende verdier og normer for hva som er akseptable og riktige tenkemåter (Meyer & Rowan 1977). Disse verdiene og normene kalles institusjonaliserte, rasjonaliserte myter fordi de får en allmenn utbredelse og regellignende karakter. Det er viktig at bankens overordnede strategi, produkter og handlinger gjenspeiler normer og verdier i omgivelsene. Institusjonaliserte myter kan dermed påvirke hvordan banker svarer sine institusjonelle omgivelser, gjennom ting som type organisasjonsstruktur eller valg av styringsverktøy. Balansert målstyring har for alvor inntatt banknæringen, og kan fungere som en slik myte.

Krav som stilles til banken, i tillegg til de institusjonaliserte mytene som råder, kan føre til isomorfi (Meyer & Rowan 1977). Dette kan forklares som strukturell likhet, og innebærer at ulike banker gjerne følger samme struktur og til dels samme strategi. Balansert målstyring og benchmarking er eksempler på institusjonaliserte standarder som er veldig vanlig i de fleste norske banker. Utstrakt bruk av disse standardene gir organisatoriske strukturløsninger som blir mer og mer homogene innenfor banksektoren (Busch et al. 2007). Denne spredningen, som resulterer i isomorfisme, forklarer at mange banker organiseres og ledes etter samme prinsipper. Konsekvenser av isomorfisme vil for det første være at bankene unngår inspeksjon og kontroll av effektivitet (Meyer & Rowan 1977). I tillegg vil de opparbeide seg tillit blant sine viktigste interessenter, typisk kunder og konkurrenter. En tredje konsekvens av isomorfisme er at bankene blir såkalt dekopledede organisasjoner. Med det mener Meyer og Rowan (1977) at bankene viser en struktur til omgivelsene, men arbeider internt etter helt andre prinsipper.

Enkelte kundegrupper vil kreve en fysisk filial hvor de kan utføre sine banktjenester. Andre ønsker heller løsninger som gjør at de kan utføre sine banktjenester fra sofaen hjemme gjennom for eksempel nettbank. Bedriftskunder ønsker gode lånevilkår, mens private forsikringskunder ønsker bedre forsikringsavtaler enn hva bankens konkurrenter kan tilby. Mange interessenter med ulike krav skaper konflikter og videre den omtalte dekoplingen (Meyer & Rowan 1977). Strategiendringer er dermed ikke alltid et resultat av rasjonelle valg, men kan virke som en fasade for bankene. Konsernledelsen og ledere i lokalavdelingene som sitter med beslutningsmyndighet, karakteriseres da som nikkedukker under institusjonelt press. Ulike styringsverktøy, for eksempel balansert målstyring, fører ikke nødvendigvis til effektivitetsmessig suksess i alle typer banker, men verktøyet er viktig av hensyn til legitimitet (DiMaggio & Powell 1983).

I noen tilfeller kan også historikk påvirke beslutninger som tas i styringssammenheng. Stiavhengighet er et teoretisk bidrag som beskriver dette fenomenet. Path dependency, såkalt stiavhengighet, er knyttet til historiske, politiske og institusjonelle faktorer som kan begrense valg og gjennomføring av ny styringspraksis (Modell et al. 2007). Under visse omstendigheter kan banken i seg selv påvirke institusjonaliseringsprosesser. Path dependency representerer et analytisk verktøy for å studere institusjonaliseringsprosesser som en serie av sammensatte valg (Goldstone 1998). Valgene utføres av de som sitter med beslutningsmyndighet i banken, typisk ledere på ulike nivåer. Den grunnleggende tankegangen i path dependency er at historiske valg har en varig innflytelse på valg som lederne gjør på et senere tidspunkt (Modell et al. 2007). Dette gjør at noen alternative rutiner, strukturer eller styringsmodeller utelukkes, mens andre forsterkes.

Stiavhengighet kan føre til ineffektivitet og andre utilsiktede resultater for banken (Modell et al. 2007). Ledernes valg er sjelden styrt av rasjonalitet, men derimot av institusjonaliserte, ubevisste rammer. Ledere på ulike lokalavdelinger får dermed et slags tunnelsyn som hindrer innovasjon og nytenkning. Til tross for slik ineffektivitet, gir stiavhengighet ofte økende avkastning på grunn av potensielt ressurstap eller potensielt tap av legitimitet.

2.9 Hva sier litteraturen om utvikling av styringsprinsipper i bank?

Tradisjonelle styringssystemer er kritisert for sin svake kobling mellom strategi og handling i det daglige (Bjørnenak 2003). Moderne økonomistyringslitteratur har, blant annet gjennom balansert målstyring, derfor fokusert sterkere på denne koblingen. Mye av kritikken innebærer at ledere ikke får tilstrekkelig og riktig informasjon for å kunne styre banken godt nok. Spesielt har man lagt vekt på at informasjon ikke støtter viktige strategiske beslutninger, og bidrar heller ikke til forbedring av interne prosesser, som er et viktig område å ivareta i forbindelse med balansert målstyring (Kaplan & Norton 1996). Dette munner ut i en såkalt "Relevance Lost"-debatt, som har fått stor oppmerksomhet de siste 20 årene.

Også elementer i styringssystemene møter spesifikk kritikk (Bjørnenak 2003). Denne kritikken er i første rekke rettet mot svakheter ved tradisjonell budsjettering. Hope og Fraser (2003) har understreket tre områder de mener budsjetter feiler på. For det første er det veldig tids- og ressurskrevende. Videre er ikke budsjetter i stand til å håndtere omgivelsene. I en globalisert verden vil plutselige og dramatiske hendelser i ulike verdenshjørner påvirke virksomhetens markedsside (Hoff & Bjørnenak 2005). Finanskrisen var et tydelig eksempel på dette. Budsjettene kan også gi uheldige fastlåsnings, og fratrar avdelingsbanksjefer

nødvendig handlingsrom og fleksibilitet. For det tredje hevder Hope og Fraser (2003) at budsjettene kan føre til et slags spill mellom ledere på ulike nivåer.

Man er noe uenig i hvilke løsninger som kan overkomme problemene. Balansert målstyring og Beyond Budgeting er to forslag som har fått mye oppmerksomhet (Hansen 2006). Helt siden 1980-tallet har det dukket opp en rekke nye modeller og konsepter innen økonomisk styring, og i banksektoren ser man en klar trend for balansert målstyring, benchmarking og Beyond Budgeting. Balansert målstyring har for alvor inntatt banksektoren (Sparebankforeningen 2001). Konseptet har gått fra å være et målesystem da det ble utviklet, til et strategisk ledelsesverktøy for bankledelsen (Stemsrudhagen 2003). Banknæringen preges av stadig økende kamp om kundene. I tillegg er risikovurderinger sentralt. Balansert målstyring kan i kombinasjon med budsjetter være et nyttig verktøy for oppfølging av egen virksomhet (SpareBank 1 Nord-Norge 2007). Verktøyet er i dag nesten et fast innslag i bankers virksomhetsstyring.

Beyond Budgeting anses for å være en løsning på manglende fleksibilitet i tradisjonelle budsjetter (Bjørnenak 2010a). Dette er et nytt prinsipp som i korte trekk innebærer å forkaste budsjettene (Grostad 2007), med det formål å gi mer fleksible og tilpasningsdyktige organisasjoner (Hope & Fraser 2003). I banker kan Beyond Budgeting rette fokus mot å opprettholde salg løpende gjennom en periode. Ved evaluering kan det være like interessant å studere faktiske tall fra året før eller sammenligne kvartalsrapporter, som å studere fastsatte budsjettmål. Mange banker holder imidlertid fast ved tradisjonelle budsjetter i kombinasjon med balansert målstyring, tross fordelene Beyond Budgeting kan føre med seg. Blant norske sparebanker viser det seg at man finner budsjetter nyttige for de fleste formål, typisk planlegging, kontroll, koordinering, allokering, motivering og belønning (Olsen & Bjørnenak 2011).

Likevel finnes det flere eksempler på banker som har kastet seg på Beyond Budgeting-trenden, for eksempel Fokus Bank (Elsrud 2000). I tillegg kommer SpareBank 1 Gruppen, som i 2009 innførte et system basert på Beyond Budgeting, gitt navnet dynamisk styring (Sparebankforeningen 2009). SpareBank 1 Gruppen er representert som medlem i et internasjonalt nettverk kalt Beyond Budgeting Round Table (Bjørnenak 2010b). Store norske selskaper som Statoil, Telenor og Orkla er i dag medlemmer av denne foreningen (Olsen & Bjørnenak 2011). Dette viser en kraftig utvikling av et styringsprinsipp som stadig når nye høyder. Felles for medlemmene er at de ser store problemer med tradisjonell budsjettstyring

og har erstattet budsjettet med en rekke andre verktøy og prosesser. Nettverket ble etablert i 1997, og har vært viktig for den tiltakende kritikken av budsjetter som styringsverktøy.

Det er først i det senere at Beyond Budgeting-tankegangen har utbredt seg i Norge (Olsen & Bjørnenak 2011). I Sverige derimot, har Svenske Handelsbanken lenge styrt uten budsjetter. Tidligere sjef, Jan Wallander, ledet banken på forbilledlig vis i de vanskelige årene rundt 1990 (Hoff & Bjørnenak 2005). Svenske Handelsbanken kan vise til høyere egenkapitalavkastning enn de selskapene den sammenligner seg med. Også Sparebanken Pluss har fjernet budsjetter og synes å være lønnsomme. Svenske Handelsbankens fjerning av budsjett på 1970-tallet anses av mange som pioneren til å komme med alternativer til budsjetter. Senere er det kommet mange flere. Etter diskusjonen om Beyond Budgeting, er det i hovedsak balansert målstyring man har fokusert på som løsning på problemene knyttet til tradisjonelle styringsprinsipper.

I kombinasjon med balansert målstyring, ser man i mange banker innsalg av en blanding av budsjetter og prognoser, samt benchmarkingsbaserte løsninger. Svenske Handelsbanken representerer benchmarkingsbaserte løsninger (Olsen & Bjørnenak 2011). Banken benytter systematiske sammenligninger mellom enheter, og med den enkelte enhet over tid. Benchmarking har etter hvert også inntatt norske banker. Målet er i hovedsak å løfte sparebankene opp gjennom å måle seg mot de beste i bransjen på vitale områder. Fokus Bank hevder at behovet er større for å måle seg mot andres resultater og prestasjoner, enn egne budsjetter (Elsrud 2000). De siste årene har man sett økt fokus på kredittrating av banker. Dette er et standardsystem som gir bankene karakter etter visse kriterier. God rating gir bedre betingelser ved innlån fra det internasjonale kapitalmarkedet (Nettavisen 2005). Ratingen gir bankene mulighet for å benchmarke seg i forhold til ratingkarakter, og dermed sammenligne seg med sine konkurrenter.

Utviklingen innen styringsprinsipper i bank viser også en trend mot hyppigere bruk av resultatlønn (Bragelien 2003). Lønn brukes da som et verktøy for å nå bedriftens mål. Sparebanken Hedmark oppnådde eksempelvis tidenes beste resultat i 2010, og som en konsekvens av dette, utbetalte banken en resultatlønn på kr 40.000,- til alle faste ansatte (Østlendingen 2011b). Dette er bare ett av flere eksempler på at lønn som varierer med resultat er i ferd med å bli normen, ikke unntaket (Bragelien 2003). Også SpareBank 1 Vest benytter seg av månedlige bonusordninger.

Avslutningsvis er det interessant å oppsummere hvilke funksjoner man ut fra teorien kan forvente å finne at balansert målstyring har i Sparebanken Hedmark. Balansert målstyring presenteres blant annet som en løsning på problemer knyttet til tradisjonell budsjettering. Det er derfor rimelig å anta at fremtredende funksjoner er ressursallokering, målsetting, planlegging, evaluering, oppfølging og kontroll. Rapporteringsfunksjoner vil ofte være sentrale for å kontrollere eventuelle avvik fra budsjettene. I tillegg kan man forvente å finne kommunikasjons- og koordineringsfunksjoner, både mellom perspektiver og mellom organisatoriske nivåer.

Ut i fra problemstillingen og de teoretiske bidragene jeg her har valgt å beskrive, vil jeg legge en kvalitativ tilnærming til grunn for videre analyse. Forklaring og bakgrunn for valg av metode beskrives i det følgende.

3. METODE

Den opprinnelige greske betydningen av ordet metode er ”veien til målet” (Kvale & Brinkmann 2009). Målet i denne oppgaven er å belyse problemstillingen ved hjelp av teori og empiri. I dette kapitlet vil jeg først beskrive denne masteravhandlingens fortolkningsramme, deretter forskningsstrategi, design, datainnsamlingsprosess og forskningsetikk som berører denne studien.

3.1 To mulige fortolkningsrammer

Et paradigme er en pakkeløsning som består av både teori og oppskrifter på metode (Ringdal 2009). Metodisk kan man skille mellom to paradigmer eller fortolkningsrammer, den modernistiske og rasjonelle orienteringen der ideer er redskaper, og sosial konstruksjonisme der virkeligheten er sosialt konstruert og ideer er symboler. Paradigmene reflekterer henholdsvis to teoretiske utgangspunkt for forskning; funksjons- og symbolperspektivet (Schultz 2006).

Den modernistiske og rasjonelle orienteringen har vært den klart dominerende i stort sett hele organisasjonsvitenskapens drøyt hundreårige historie (Røvik 2007). Utgangspunktet i denne fortolkningsrammen er at sosiale systemer, på samme måte som biologiske organismer, må ivareta en rekke livsviktige funksjoner for å overleve (Schultz 2006). Funksjonalismen ser organisatoriske fenomener ut fra deres funksjon i forhold til organisasjonens overlevelse, fremfor deres opprinnelse eller symbolske betydning. Man antar i dette perspektivet at organisasjoner har egenverdi. De er selvstendige og avgrensede fenomener, som eksisterer uavhengig av organisasjonsmedlemmenes fortolkninger, ved at de enten er funksjonelle eller dysfunksjonelle. Kriterier for god kunnskap er validitet, reliabilitet, objektivitet og generaliserbarhet, noe som oppnås ved bruk av standardiserte metoder basert på tallfesting og kvantifiserbare målinger (Røvik 2007). En vanlig kritikk av en funksjonalistisk fortolkningsramme er imidlertid at perspektivet ikke er i stand til å forklare for eksempel konfliktforhold, fordi det tar en helhetlig harmoni for gitt (Schultz 2006).

Sosial konstruksjonisme har vært et felles paradigme for mange nye bidrag siden slutten av 1960-årene (Røvik 2007). Denne fortolkningsrammen antar at mennesket er en aktiv skaper av sin egen virkelighet (Schultz 2006). Fenomener er ikke fakta, men sosiale definisjoner, og mennesket handler ut fra sin personlige definisjon av et fenomen. Den sosiale virkelighet er et resultat av en skapende prosess der mennesker fortolker eller definerer hverandres handlinger.

Det symbolske perspektivet oppfatter organisasjoner som menneskelige systemer. Den organisatoriske virkelighet blir en symbolsk konstruksjon. Symboler oppstår i samspillet mellom menneske og fenomen, og overskrider skillet mellom det objektivt oppfattede og det subjektivt opplevde.

Hvilket perspektiv som legges til grunn, avhenger av hvordan jeg som forsker betrakter verden og organisasjonen, samt hva det er ved Sparebanken Hedmark som vektlegges i analysen (Schultz 2006). Valg av perspektiv vil også påvirke hvilken konklusjon jeg ender opp med. Mitt ståsted, faglige interesser og personlige erfaringer er også avgjørende for valg av perspektiv, og videre problemstilling, valg av metode og analyse. I denne oppgaven vil hovedsakelig sosial konstruksjonisme legges til grunn, i det at funksjonene i balansert målstyring påvirker samhandling mellom prinsipaler og agenter på ulike nivåer i Sparebanken Hedmark. I tillegg kommer samhandling mellom banken og omgivelsene. En fordel med denne fortolkningsrammen, er at den kan skjerpe min kritiske sans ovenfor etablerte ”sannheter” i Sparebanken Hedmark (Ringdal 2009).

Fra et symbolsk perspektiv anser jeg altså banken som en arena for utvikling og fortolkning av symboler og meninger (Røvik 2007). Epistemologisk sett betyr dette at kunnskap er kontekstuell, og kan bare evalueres i lys av konteksten den har oppstått i. Dette stimulerer til større metodisk fleksibilitet og kreativitet, og åpner for kvalitative metoder. Framstillingen av data påvirkes dermed av min fortolkning og mine språklige ferdigheter. Validitet og evne til å tydeliggjøre argumentasjon er viktige kvalitetskriterier.

3.2 Forskningsstrategi og design

Forskningsdesign dreier seg om å legge opp en strategi for hvordan en studie skal gjennomføres (McDaniel & Gates 2006). Formålet med min studie, det vil si problemstillingen, er bestemmende for valg av forskningsdesign og metode.

Masteravhandlingens suksess hviler på hvorvidt forskningsdesignet er nøye gjennomtenkt. McDaniel og Gates (2006) skiller mellom tre typer design. Eksplorativt, undersøkende, design brukes når man vet lite på forhånd, og trenger bedre forståelse. Dette er ofte i startfasen av en undersøkelse hvor utfallet er en mer eksakt problemstilling. De største svakhetene er at undersøkelser med eksplorativt design ikke er generaliserbare, og de er ofte subjektive. Deskriptivt, beskrivende, design forutsetter at man allerede har en grunnleggende forståelse av situasjonen og problemet som skal løses. Formålet med slike analyser er å beskrive et fenomen, kartlegge dets omfang, identifisere dets ulike deler og utvikling over tid (Nyeng

2004). Ulempen her er at man ofte får mer informasjon enn det man spør om. Kausalt, forklarende, design har som hensikt å forklare forskjellige sammenhenger, finne årsaksforklaringer og teste hypoteser (McDaniel & Gates 2006). Studien min er i hovedsak deskriptiv, ved at den forsøker å beskrive hvilke funksjoner balansert målstyring har i Sparebanken Hedmark.

Min problemstilling består av både teoretiske og operasjonelle definisjoner.

Operasjonalisering er prosessen med å oversette de teoretiske definisjonene til empiriske mål (McDaniel & Gates 2006). Begrepet *funksjoner* er av spesiell viktighet. Her mener jeg de verktøy og rutiner som følger med balansert målstyring med det formål å styre banken mot oppnåelse av en felles strategi. Den operasjonelle definisjonen vil prege hvilken forskningsstrategi som er mest hensiktsmessig. Man kan overordnet skille mellom to forskningsstrategier (Ringdal 2009). Kvantitative strategier bygger på meningsfull måling og kvantitativ beskrivelse av sosiale fenomener. En kvalitativ forskningsstrategi bygger på at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger.

I tråd med sosial konstruksjonisme, har jeg valgt en kvalitativ forskningsstrategi i denne masteroppgaven (Røvik 2007). En av grunnene til dette valget er at jeg skal studere et fenomen som ikke er stabilt, men i stadig endring. En annen grunn er at jeg ønsker å innhente rik og dyp informasjon, og registrere data som tekst (McDaniel & Gates 2006). Målet er å prøve å forstå de bankansattes subjektive oppfatninger. I tillegg er en fordel med kvalitative tilnærminger at det er relativt enkelt å innhente tilleggsinformasjon (Jacobsen 2005).

Imidlertid er kvalitative undersøkelser ofte ressurskrevende, og jeg forventer å innhente kompleks informasjon som er vanskelig å strukturere. Generaliseringsgraden, det vil si hvor allment gyldige konklusjonene i studien er, vil også være usikker.

En kvalitativ forskningsstrategi er ofte induktiv (Ringdal 2009). Dette innebærer at jeg går i dybden og forsøker å finne svar gjennom empiriske data (Jacobsen 2005). Jeg har lagt vekt på nærhet og observasjon i datainnsamlingen. Søken etter mening og formålsforklaringer er typisk i en kvalitativ strategi (Ringdal 2009). Formålsforklaringer innebærer at en handling forstås eller tolkes ved å knytte den til en hensikt eller et prosjekt. Kvalitative forskningsstrategier kan basere seg på få enheter som gjerne kalles case. Et flertall av kvalitative undersøkelser er casestudier. En casestudie kan beskrives som en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, der flere datakilder benyttes. Det er

utforskning av et bundet system hvor man går i dybden i form av detaljert datainnsamling (McDaniel & Gates 2006).

Casestudier brukes i stadig større grad i studier av økonomiske styringssystemer (Ryan et al. 2002). Jeg vil i denne avhandlingen gjøre en såkalt unik casestudie, som har som mål å analysere et eller flere fenomener i en bedrift (Ringdal 2009). Fenomenet jeg vil studere i Sparebanken Hedmark er bedriftens bruk av balansert målstyring. Fordelen er at jeg kan fange opp kompleksiteten i analyseområdet, men likevel illustrere teoretiske fenomener. Jeg kan også belyse problemstillingen fra ulike ståsted gjennom informasjon fra ulike ledernivåer i bankens organisasjonsstruktur. En ulempe med casestudier er imidlertid at jeg kan få mye informasjon om et forholdsvis lite område. Det vil også oppstå utfordringer med ekstern validitet og generaliserbarhet.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingsmetoden i denne oppgaven er dybdeintervjuer. Det finnes ingen standardprosedyrer eller regler for utførelsen av et forskningsintervju (Kvale & Brinkmann 2009). Her velger jeg derfor å beskrive intervjumetoden, intervjuguidene jeg brukte, utvalg av intervjuobjekter og selve innsamlingsprosessen, som er de sentrale delene i min innhenting av empiri.

3.3.1 Dybdeintervju

Det finnes ulike datainnsamlingsteknikker. På bakgrunn av min problemstilling, oppgavens fortolkningsramme og forskningsstrategi, har jeg valgt dybdeintervjuer av ledere på ulike nivåer i Sparebanken Hedmark. Dybdeintervju er et personlig intervju med en intervjuguide (McDaniel & Gates 2006). Et av målene med kvalitative forskningsintervjuer er å avdekke intervjuobjektens erfaringer og opplevelse av verden rundt seg (Kvale & Brinkmann 2009). Dette innebærer å forstå sider ved intervjuobjektets dagligliv fra vedkommendes eget perspektiv, i lys av problemstillingen. Det stilles åpne spørsmål for å høre individets personlige erfaringer og meninger. Et slikt intervju er mindre strukturert og mer eksplorerende enn for eksempel et vanlig spørreskjema. Intervjuobjektene er sentrale aktører i Sparebanken Hedmark med mye informasjon om temaet jeg ønsker å forske på.

Jeg vil gjennom dybdeintervjuer studere hvilke funksjoner balansert målstyring oppleves å ha, på bakgrunn av de erfaringer og opplevelser intervjuobjektene har (Tjora 2010).

Spørsmålssekvensen er viktig ved gjennomføring av dybdeintervjuene (McDaniel & Gates

2006). I tråd med McDaniel og Gates (2006) har jeg valgt en temamessig oppbygning, og generelle spørsmål stilles før spesifikke spørsmål. De spørsmålene som krever litt innsats å svare på, stilles midt i intervjuet. Innledningsvis i intervjuet kommer en brifing der situasjonen defineres og formålet med undersøkelsen forklares (Kvale & Brinkmann 2009). Denne brifingen følges opp med en debrifing til slutt, med mulighet for eventuelle tilleggsopplysninger og respondentens opplevelse av intervjuet.

En av fordelene med dybdeintervjuer er at de kan gjennomføres overalt (McDaniel & Gates 2006). Jeg trenger ikke samle en gruppe mennesker på en plass. Dessuten vil ikke intervjuobjektet bli påvirket av andre enn intervjueren selv. Ofte vil jeg også kunne få vite ting som ikke står andre steder. Forskningsintervjuet er en kunnskapsproduserende aktivitet (Kvale & Brinkmann 2009). Sensitive spørsmål trenger mye oppvarming, og det er viktig å være åpen på hva opplysningene skal brukes til. Dybdeintervjuer er imidlertid svært ressurskrevende, og mangler en gruppedynamikk som kan bringe frem ulike perspektiver (Ringdal 2009). I denne oppgaven har jeg valgt å gjennomføre såkalte besøksintervjuer. Dette betyr lang gjennomføringstid og visse kostnader, samt at jeg er avhengig av intervjulokaler. Besøksintervjuer innebærer også en viss fare for at jeg som intervjuer, ubevisst påvirker svarene og skaper såkalte intervju effekter. I tillegg vil svarene bære preg av hvordan intervjuobjektene selv ønsker at ting skal fremstilles. Besøksintervju gir imidlertid stor fleksibilitet, og som intervjuer kan jeg motivere og oppklare misforståelser på stedet.

Foruten dybdeintervjuer har jeg vært i samtale med statsautorisert revisor, Ola Arne Røsteggen, som har god kjennskap til banksektoren i Norge. Han er ikke tilknyttet det konkrete caset i oppgaven, Sparebanken Hedmark, men har bidratt med informasjon om banksektoren generelt. Samtalen foregikk på hans kontor på Tynset, og varte i om lag 30 minutter. Det var ingen andre til stede, og vi satt uforstyrret. I tillegg har telefonsamtaler og et oppfølgingsintervju over e-post med to av intervjuobjektene bidratt med tilleggsinformasjon. Studien baseres også på dokumentanalyse. Dette styrker oppgavens validitet. Dokumentene har jeg samlet inn fra bankens offentlige internettside og konsernledelsen. Informasjon i dokumentene støtter funn som går frem av intervjuene.

3.3.2 Intervjuguide

En intervjuguide er en støtte som man følger og improviserer fra ved dybdeintervjuer (Ringdal 2009). Kvale og Brinkmann (2009) definerer en intervjuguide som et manuskript, som strukturerer intervjuforløpet. Som nybegynner innen intervju, har jeg valgt å utarbeide en

guide med klare instruksjoner og formulerte spørsmål. Åpne spørsmål gjør at intervjuobjektene oppfordres til lange, utdypende svar. Intervjuguiden tar utgangspunkt i problemstillingen, og jeg har videre brutt ned denne til ulike dimensjoner med klart utgangspunkt i styringssløyfen (Anthony & Young 2003). Intervjuguiden har et beskrivende fokus, med rom for intervjuobjektens egne erfaringer og tolkninger.

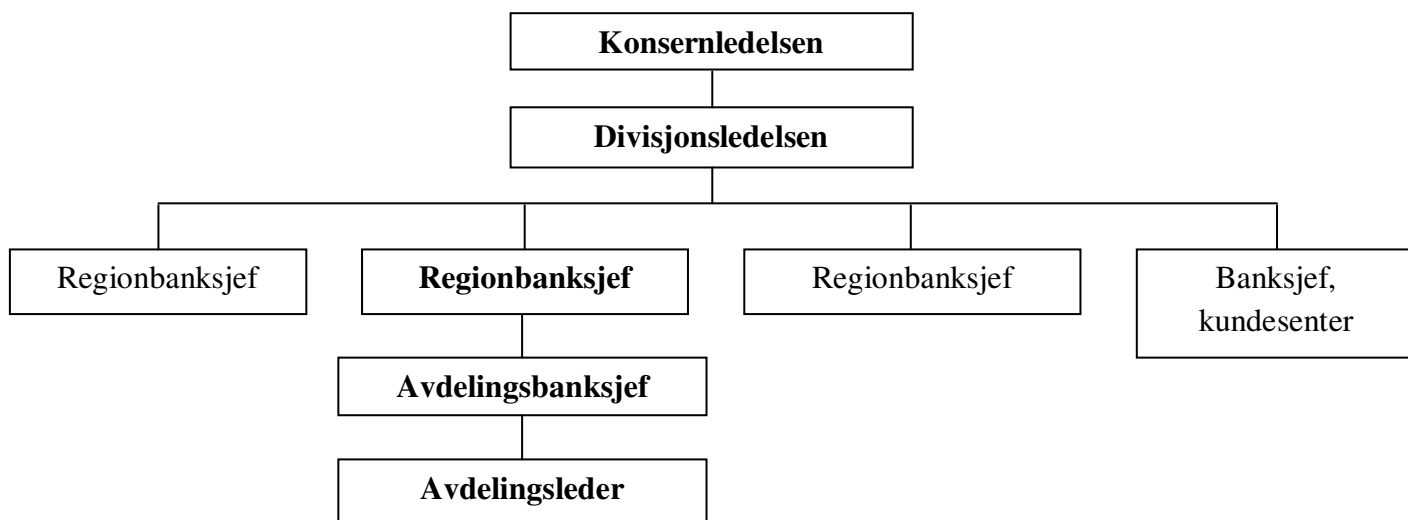
Intervjuguiden gir en nødvendig standardisering for å sikre at svarene fra ulike intervjuobjekter i høyere grad kan sammenlignes og struktureres (Kvale & Brinkmann 2009). Standardisering sikrer også eliminering av intervju effekter (Ringdal 2009). En slik standardisering krever detaljert planlegging. Likevel har jeg lagt opp til at intervjuobjektene kan komme med innspill underveis, eller at jeg kan komme med oppfølgings spørsmål som ikke står i guiden. På grunn av ulikt informasjonsgrunnlag blant respondentene, har jeg utarbeidet én intervjuguide for representanter fra konsernledelsen, divisjonsledelsen samt regionbanksjef, og én intervjuguide for ledere på lavere nivåer. Dette mener jeg kan bedre forståelsen av funn som gjøres gjennom intervjuene, og respondentene stilles spørsmål tilpasset hver enkelt kunnskapsnivå. For å holde oversikt har jeg bygd opp de to intervjuguidene med samme dimensjoner og i stor grad samme spørsmål, men med ulik formulering i noen tilfeller. De to intervjuguidene er med andre ord tilpasset to ulike ståsteder. Intervjuguidene finnes i sin helhet i vedlegg 1 og 2.

En klar fordel med intervjuguide er at den gjør data mer etterprøvable av andre (Ringdal 2009). Det er også enklere å gjennomføre intervjuet, og sikre at jeg husker å spørre om alt. En annen viktig årsak til å benytte seg av en intervjuguide, er at den sikrer kobling mellom teoretiske perspektiver og empiriske funn. Nøyte planlegging og utarbeiding av intervjuguide skal også legge til rette for høy validitet og reliabilitet i data. En ulempe kan være at jeg blir for opphengt i spørsmålene i guiden, og dermed mister andre perspektiver eller vinklinger. For å redusere denne risikoen, har jeg lagt opp til samtalepregede intervjuer, fremfor opplesing av spørsmål.

3.3.3 Utvalg

Det gjelder å finne en passende utvalgsplan i forhold til hvem og hvor mange som skal intervjues (Kotler 2005). Utvelging av intervjuobjekter avhenger av formålet med undersøkelsen (Ringdal 2009). Det gjelder å tenke strategisk, og basere utvalget på det teoretiske grunnlaget for denne avhandlingen. For å belyse funksjoner mellom prinsipaler og agenter, har jeg intervjuet ledere på alle nivåer i PM-divisjonen. Utvalget er basert på

forestillingen om at ledere på ulike nivåer har ulik kunnskap, ulike arbeidsoppgaver og ulik innsikt i bankens virksomhetsstyring. Følgende figur viser et organisasjonskart over PM-divisjonen, og min linje fra konsernledelsen ned til lokale kontorer:



Figur 4: Organisasjonskart Personmarkedet

Hver region kan bestå av flere avdelinger, som videre består av en egen avdelingsbanksjef. De ulike avdelingslederne har ansvar for hvert sitt lokalkontor. Av tidsmessige hensyn har jeg valgt 7 intervjuer, hvor hvert nivå i hierarkiet er representert. Dette anser jeg som nok for å belyse problemstillingen. Imidlertid ville flere intervjuer styrket påliteligheten i mine funn, og jeg må derfor moderere konklusjonene. For å strukturere analysen, har jeg slått sammen organisasjonshierarkiet til 4 nivåer. Følgende tabell viser nivåene:

Nivå 1	Konsernledelsen og divisjonsledelsen
Nivå 2	Regionbanksjef
Nivå 3	Avdelingsbanksjef
Nivå 4	Avdelingsleder

Tabell 3: Nivåer i PM-divisjonen

3.3.4 Innsamlingsprosessen

Datainnsamling gjennom dybdeintervjuene foregikk i februar 2011. Jeg avtalte i første omgang et møte med min kontaktperson i banken, som også er et av de utvalgte intervjuobjektene. De første intervjuene ble gjennomført på bankens hovedkontor på Hamar, før andre og siste runde ute på en av bankens lokalavdelinger, Tynset. På Hamar foregikk intervjuene på et møterom, hvor jeg og hvert intervjuobjekt satt uforstyrret. Intervjuene varte i

40-60 minutter. Samme prosess møtte meg på lokalavdelingen på Tynset, hvor jeg intervjuet fem stykker på en dag. På forhånd fikk jeg tilsendt en tidsplan fra avdelingsbanksjefen, som jeg klarte å holde. Hvert intervju varte her i om lag 45 minutter. Følgende tabell oppsummerer nødvendig informasjon om intervjuene som er gjennomført:

Hvem	Nivå	Stilling	Antall intervju	Varighet	Sted
Leder 1	1	Avdelingsleder for styring og rapportering	1	52 min	Møterom
Leder 2	1	Markedssjef	1	1 t og 5 min	Møterom
Leder 3	2	Regionbanksjef	1	1 t og 3 min	Møterom
Leder 4	3	Avdelingsbanksjef	1	43 min	Møterom
Leder 5	4	Avdelingsleder	1	42 min	Møterom
Leder 6	4	Avdelingsleder	1	47 min	Møterom
Leder 7	4	Avdelingsleder	1	40 min	Møterom

Tabell 4: Informasjon om dybdeintervjuer

Lydopptak sikret at jeg fikk med meg alt som ble sagt, men underveis var det også nødvendig å notere spesielle observasjoner. Dette kan generelt være alt fra ting som blir sagt til bruk av kroppsspråk og samarbeidsvilje (Ringdal 2009). Lydopptak og notater er omgjort til skriftlige referater fra intervjuene. En slik konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst kalles en transkripsjon (Kvale & Brinkmann 2009). Fordelen med transkripsjon er blant annet at jeg kan fjerne irrelevant informasjon og strukturere innhentet data, som gjør informasjonen bedre egnet for analyse. Lydopptak sikrer også at jeg som intervjuer ikke blir for opptatt av å skrive underveis slik at relevant informasjon faller ut, eller at samtaledynamikken blir dårlig (Ringdal 2009). Lydopptak er frivillig fra respondentens side, og forespørsel i denne sammenheng fanges opp i intervjuguidene. I ettertid returnerte jeg referatene til intervjuobjektene over e-post. Samtlige godkjente referatene og gjorde eventuelle justeringer.

Denne studien er det første store forskningsarbeidet jeg utfører, og dermed ble intervjuprosessen en læringsprosess. Jeg erfarte en bratt læringskurve, fordi jeg både ble mer og mer kjent med intervjuguidene utover i prosessen, tryggere og tryggere på mine intervjuferdigheter, og også mer og mer kjent med intervjuobjektene utover i hver intervjusekvens. Samtlige intervjuer har gitt informasjon av stor betydning for analysen.

3.4 Evaluering av metode

Kvaliteten på data som kommer ut av et kvalitativt forskningsintervju avhenger av kvaliteten på intervjuerens ferdigheter og kunnskap om temaet (Kvale & Brinkmann 2009). Et ideelt intervju tolkes mens det pågår. Som et annet kvalitetskriterium kan man strebe etter korte spørsmål, men lange svar. Intervjuet bør også være selvkommuniserende. Dette innebærer at det er en "fortelling" i seg selv, som ikke krever ekstra kommentarer og forklaringer.

Oppfølgingsspørsmål er imidlertid nødvendig for å sikre kvalitet i intervjuet. Intervjueren selv er forskningsinstrumentet. I tillegg til kunnskap om det aktuelle emnet, bør intervjueren derfor mestre samtalemessige ferdigheter, være språklig dyktig, være strukturerende, vennlig, åpen, styrende og kritisk.

Det finnes en rekke standardinnvendinger mot kvalitative forskningsintervjuer (Kvale & Brinkmann 2009). Dette er såkalt eksterne innvendinger mot kvalitet, i motsetning til kvalitetskriteriene beskrevet over, som er interne. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at dersom en innvending er gyldig, kan den tas i betraktning når undersøkelsen designes og derved forbedre kvaliteten på forskningen. I mitt tilfelle vil dette for det første være at intervjuet ikke er vitenskapelig, men avspeiler kun sunn fornuft. Dette får jeg ikke gjort forbedringer på, men det er viktig å være klar over gjennom arbeidet. Intervjuet er heller ikke objektivt, men subjektivt. Intervjuobjektene, så vel som intervjueren, vil ha subjektive vurderinger og tolkninger, både bevisste og ubevisste. Det blir viktig å unngå for mye subjektiv påvirkning gjennom selve intervjuet, i tillegg til nøye avskrift av lydopptaket. Påliteligheten er svekket ved forskningsintervjuer, fordi de er avhengig av ledende spørsmål. Det samme gjelder gyldighet, ettersom intervjuene er basert på subjektive inntrykk. På grunn av få intervjuobjekter, vil jeg møte problemer med generaliserbarhet.

Det er omdiskutert om reliabilitet, validitet og generaliserbarhet har relevans for kvalitative data (Ringdal 2009). Hovedgrunnen er at de tre begrepene er nært knyttet til måling. Ringdal (2009) hevder likevel de er nyttige i kvalitativ sammenheng. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at begrepene pålitelighet, gyldighet og generalisering er en hverdagslig begrepsliggjøring, som er mer relevant for intervjuforskning.

Reliabilitet er definert som mål på hvor pålitelig en undersøkelse er (McDaniel & Gates 2006). I kvalitative sammenhenger vil vurdering av pålitelighet gå på forskerens refleksjon over hvordan datainnsamlingen har foregått (Ringdal 2009). Transkripsjon styrker påliteligheten. Referatene er gjengitt på samme måte som intervjuobjektene uttrykte seg.

Ordlyden er imidlertid endret noen steder av språklige hensyn, men budskapet er det samme. Returnering av referatene sikrer høy pålitelighet i det at intervjuobjektene med sikkerhet står for det som er skrevet. Referater basert på lydband blir en form for kvalitetssikring. I tillegg blir det viktige å skille mellom konkrete beskrivelser og tolkninger. Mulige tolkningsfeil svekker påliteligheten i mine kvalitative data. Dokumentanalyse i tillegg til intervjuene styrker også reliabiliteten. Respondentene har ikke mulighet til å påvirke analysedelen i avhandlingen, og de endelige konklusjoner som kommer ut. Dette er også med på å sikre høy pålitelighet. En for sterk fokusering på reliabilitet kan imidlertid motvirke kreativ tenkning og variasjon (Kvale & Brinkmann 2009).

Validitet er dataens gyldighet eller relevans for problemstillingen (McDaniel & Gates 2006). Dette betyr i praksis at man måler det man virkelig vil måle, at data representerer virkeligheten, eller i kvalitativ forskning at observasjonene faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene man ønsker å vite noe om (Kvale & Brinkmann 2009). Med denne definisjonen kan kvalitativ forskning, som i denne oppgaven, i prinsippet gi gyldig, vitenskapelig kunnskap. Begrepsvaliditet er den mest grunnleggende formen for validitet, og innebærer graden av samsvar mellom teoretiske og operasjonelle definisjoner av fenomenet som måles (Ringdal 2009). Den sier altså noe om de empiriske data er gode, og om de måler de teoretiske begrepene de har til hensikt å måle. Begrepsvaliditet er nødvendig for at funnene skal være meningsfulle, tolkbare og generaliserbare.

I kvalitativ forskning kan validitet vurderes av forskeren selv eller av intervjuobjektene (Ringdal 2009). I følge Kvale og Brinkmann (2009) må validitet sikres gjennom hele intervjuprosessen. Her må jeg være bevisst på mulige feilkilder, som i kvalitative undersøkelser i hovedsak ligger i problemstillingen eller intervjueren selv. En vurdering av svarenes pålitelighet, troverdighet og sannsynlighet står sentralt. Ideelt sett vil kvaliteten på forskningsarbeidet gi kunnskapsprodukter som i seg selv er så sterke og overbevisende, at de faktisk bærer sin gyldighet i seg. En for sterk fokusering på validitetsbegrepet kan tenkes å virke negativt og føre til ugyldiggjøring. Jeg styrker gyldigheten med å være åpen på hvordan jeg praktiserer forskningen, ved å redegjøre for mine valg og være sensitiv for faktorer som er vesentlige innenfor tematikken (Tjora 2010). Den viktigste kilden til høy validitet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet.

Hvis resultatene fra intervjuer vurderes som pålitelige og gyldige, kan man spørre om resultatene først og fremst er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre

intervjupersoner eller situasjoner (Kvale & Brinkmann 2009). En vanlig innvending mot intervjuforskning er at det er for få intervjupersoner til at resultatene kan generaliseres. Konsekvente krav om at forskningen skal være generaliserbar, innebærer at kunnskap nødvendigvis må være universelt gyldig på alle steder til enhver tid. Hvis man er opptatt av generalisering i intervjusammenheng, bør man heller spørre om kunnskapen som produseres i en spesifikk intervjusituasjon kan overføres til andre relevante situasjoner, ikke generaliseres globalt. Jeg kan her anta at mine resultater viser et utvalg av funksjoner balansert målstyring har i Sparebanken Hedmark, men ikke at de samme funksjonene med sikkerhet finnes i andre banker. Imidlertid er det rimelig å anta at de mest fremtredende funksjonene også er sentrale i andre banker.

3.5 Forskningsetikk

Etikk er læren om moral, om hva som er rett og galt (Ringdal 2009). Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. I følge Saunders et al. (2007) bør god forskningsetikk ligge til grunn for valg av tema, problemstilling, forskningsdesign og datainnsamling, samt hvordan data bearbeides og behandles. Forskningsetiske retningslinjer legger føringer for hvordan jeg kan gjennomføre denne masteroppgaven. Som forsker er det blant annet viktig å arbeide ut fra en grunnleggende respekt for mennesket (Ringdal 2009). Dette går på beskyttelse av personer i forskningen. Viktige retningslinjer jeg må ta hensyn til i denne oppgaven er krav om å informere de som skal utforskes, krav om informert og fritt samtykke, og krav om konfidensialitet.

De som deltar på intervjuene skal informeres om prosjektets formål og metoder, samt eventuelle mulige negative konsekvenser (Ringdal 2009). Informasjon gis på en nøytral måte, og det skal opplyses at det er frivillig å delta. Hovedregelen er at forskningsprosjekter som inkluderer personer, bare kan settes i gang etter deltakernes samtykke. I tillegg kommer retten til privatliv, som innebærer at informasjon om intervjuobjektene kan anonymiseres dersom dette er ønskelig (McDaniel & Gates 2006). Dette gjelder all type sensitiv informasjon. I tilfeller hvor sitater fra intervjuer flettes inn i oppgaveteksten, må man passe på at den samlede sitatmengden ikke gjør personer identifiserbare (Ringdal 2009). Et hovedprinsipp er at alle opplysninger som samles inn i et forskningsprosjekt, skal behandles konfidensielt. Det vil si at opplysningene blir presentert på en måte som gjør at respondentene ikke kan gjenkjennes. Man må også ta stilling til om bedriftens navn skal offentliggjøres, noe som vanligvis bestemmes i samråd med bedriften.

Jeg vil også møte etiske retningslinjer for data og kildebruk. Med vitenskapelig uredelighet menes forfalskning, fabrikkering, plagiering og andre alvorlige brudd på god vitenskapelig praksis, som er begått forsettelig eller grovt uaktsomt i planlegging, gjennomføring eller rapportering av forskning (Ringdal 2009). Fabrikkering er å lage fiktive datasett uten at det er gjort noen undersøkelse, mens forfalskning er å justere resultater fra virkelige undersøkelser slik at de gir ønsket konklusjon. Plagiering er kopiering av andres tekster uten å angi kilde, eller bruk av andres materiale som sitt eget.

I tillegg til de generelle etiske retningslinjene jeg har beskrevet over, vil jeg forholde meg til de etiske retningslinjene ved Hist (Høgskolen i Sør-Trøndelag 2010). Spesielt viktig for meg er etiske aspekter i forskerrollen, som er i overensstemmelse med generelle bestemmelser og normer.

Videre i oppgaven vil jeg presentere studieobjektet, Sparebanken Hedmark, etterfulgt av en strukturert empirisk analyse på grunnlag av dybdeintervjuer og dokumentanalyse. Empirien danner videre grunnlag for diskusjon.

4. EMPIRI

I dette kapitlet vil jeg introdusere studieobjektet, Sparebanken Hedmark, og videre resultatene fra gjennomførte dybdeintervjuer i kombinasjon med dokumentanalyse. Empirien danner grunnlaget for påfølgende diskusjon, hvor teori brukes som hjelpemiddel for å forstå og forklare interessante funn.

4.1 Sparebanken Hedmark – Sammen om å skape

Sparebanken Hedmark er en regional sparebank, som er medeier i SpareBank 1 Gruppen og Hedmarks største kapitalkilde med hovedsete på Hamar (Sparebanken Hedmark 2009).

Banken har 500 ansatte, 27 kontorer fordelt utover hele fylket, og om lag 165 000 kunder (Sparebanken Hedmark 2011a). Konsernets hovedvirksomhet er salg og videreformidling av finansielle produkter og tjenester, samt leasing og eiendomsmegling. Innskudd fra kunder er bankens viktigste finansieringskilde. Regnskapstallene fra 2009 viser et driftsresultat før skatt på 646 millioner kroner og en egenkapital på 4.549 millioner kroner. Følgende tabell viser hovedtall fra bankens regnskap:

Alle beløp i millioner kroner	2009	2008	2007	2006	2005
Driftsresultat før skatt	646	227	464	462	422
Forvaltningskapital	41 169	41 764	38 009	35 665	30 292
Brutto utlån	36 665	34 683	31 405	29 155	25 858
Innskudd fra kunder	23 187	22 484	21 024	18 987	16 869
Egenkapital	4 549	3 870	3 840	3 554	3 263
Kapitaldekning	15,0	12,2	13,9	13,1	15,2

Tabell 5: Hovedtall fra bankens regnskap

Bankens ambisjon er å tilfredsstillte prioriterte kundegrupper med god kompetanse og stor lokal handlekraft (Sparebanken Hedmark 2009). Oppnådde resultater er i følge banken et resultat av samspillet mellom ansatte, i samspill med kundene. Bankens visjon er ”*Sammen om å skape*”, som skal gi uttrykk for et ønske om bedre samspill, flere initiativ og bedre resultater (Sparebanken Hedmark 2011a). Personlig service anses som kjernen i et godt kundeforhold. Sparebanken Hedmark ønsker å være så dyktig, nær og engasjert at privatpersoner, bedrifter og offentlig sektor foretrekker å ha et langsiktig kundeforhold.

Sparebanken Hedmark kan føre sine aner tilbake til 1845 (Sparebanken Hedmark 2011b). Midler fra lokale kornmagasin, allmenninger, kommuner og privatpersoner var grunnlaget for

de første sparebankene. Fusjoner av tidligere selvstendige sparebanker i Hedmark har til sammen dannet Sparebanken Hedmark. Totalt 22 lokale sparebanker har vært involvert i sammenslutningene. Sparebanken Hedmark tok sitt nåværende navn i 1982. Hedmarks lokale sparebanker har gjennom tidene samlet inn de sparepengene som fantes (Sparebanken Hedmark 2009). I 150 år ble det drevet kapitaleksport fra Hedmark til hovedstaden. Det foregikk en årelating fra innlandet av både kapital og mennesker. Rundt 1990 opplevde Norge ei bankkrise. Krisen varte i fire år, og Sparebanken Hedmark hadde overskudd hvert av disse årene, med 1991 som året med det magreste overskuddet.

1993 ble videre et gullår for Sparebanken Hedmark med et resultat på 324 millioner kroner (Sparebanken Hedmark 2009). I 1994 snudde også kapitaleksporttrenden, og siden den gang har banken vært en kapitalimportør. Nå går pengestrømmen riktig vei sett fra bankens side, og innhenting av årlige midler bidrar til vekst og utvikling i Hedmark. 1994 var også året da Sparebanken Hedmark, som første bank i Europa, lanserte telebank. Nettbank fulgte i 1996. Samme år kjøpte banken Lokal Forsikring, og var dermed først ut i Norge med konseptet bank og forsikring – alt på ett sted. Denne bank- og forsikringsvirksomheten varte frem til 2003, da forsikringsdelen ble solgt til Gjensidige.

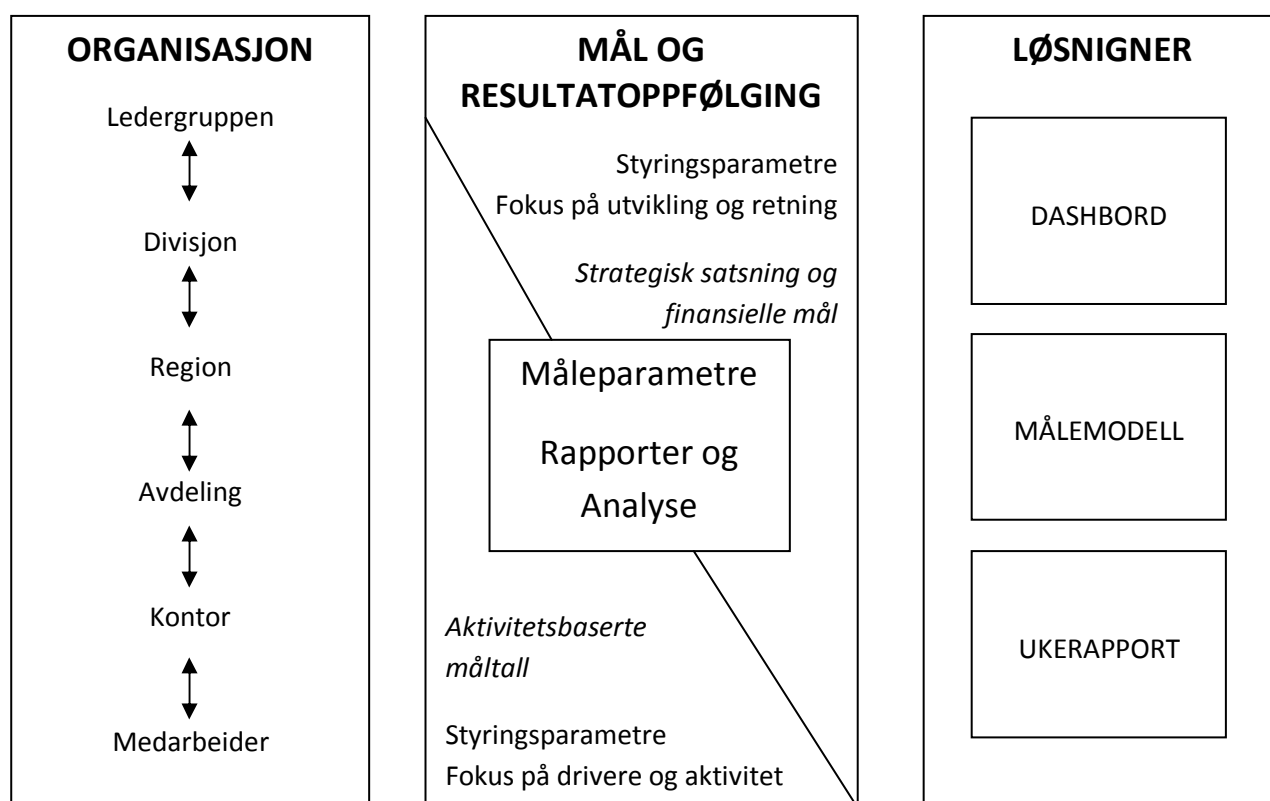
I 2006 kjøpte Sparebanken Hedmark seg inn i SpareBank 1 Gruppen, etter å ha avsluttet et samarbeid med DnBNor i 2005 (Sparebanken Hedmark 2009). SpareBank 1 Gruppen skal være en pådriver for å hente ut stordrifts- og kompetansefordeler innenfor alliansesamarbeidet (Sparebanken Hedmark 2011a). Banken skiftet også logo i 2008, som har gitt mulighet til å dra full nytte av en nasjonal merkevarebygging (Sparebanken Hedmark 2008). Samarbeidet i SpareBank 1 sikrer banken konkurransekraft gjennom effektive IT-tjenester, innkjøpsordninger og kompetanseoverføring (Sparebanken Hedmark 2009). Hensikten er å stå sammen nasjonalt med styre lokalt. Bankens kunder utenfor Hedmark får dermed et bedre tilbud over hele landet. Den siste finanskrisen preget resultatene i 2008, men banken klarte likevel å holde stø kurs (Sparebanken Hedmark 2008). Blant negative ringvirkninger av krisen var nedskrivning av bankens aksjer og obligasjoner. Finansuroen avtok gjennom 2009, og ved utgangen av året fungerte finansmarkedet i Norge som i en normal lavkonjunkturfase (Sparebanken Hedmark 2009).

Fra 1.januar 2009 ble bankens virksomhet organisert i en divisjon for Personmarkedet og en divisjon for Bedriftsmarkedet (Sparebanken Hedmark 2008). Dette skal tydeliggjøre ansvarslinjene, sikre tettere oppfølging, øke lønnsomheten og drive banken mer effektivt.

Kundene skal likevel tilbys gode produkter og oppleve samme serviceinnstilling som før. PM-divisjonen er organisert med en egen divisjonsledelse under en felles konsernledelse. Videre følger regionbanksjefer for ulike regioner og avdelingsbanksjefer for ulike avdelinger i hver region. Hvert lokalkontor har en egen avdelingsleder. I tillegg til omorganisering har banken fått ny administrerende direktør. Tidligere direktør Harry Konterud gikk av sommeren 2010, og Richard Heiberg tok over (Hamar Arbeiderblad 2009).

4.2 Balansert målstyring mellom ulike nivåer

I Sparebanken Hedmarks veileder for god selskapsledelse heter det at styring og kontroll omfatter alle prosesser og tiltak som iverksettes av bankens ledelse for å sikre effektiv og hensiktsmessig drift og gjennomføring av vedtatt strategi (Sparebanken Hedmark 2011c). Dagens virksomhetsstyring er basert på prinsipper innen balansert målstyring (Hokstad 2010). Sparebanken Hedmark ønsker et helhetlig styringssystem tilpasset organisasjonens ulike behov (Sparebanken Hedmark 2011d). Følgende figur viser bankens styringsverktøy:



Figur 5: Styringsverktøy

Før omorganiseringen benyttet banken mange av de samme verktøyene som vises i figur 5 (Myhre 2011). Ukerapporten er imidlertid ny. Siden Personmarkedet og Bedriftsmarkedet tidligere var en samlet enhet, ble ikke drift og ressurser fordelt mellom markedene. Derimot ble kapital, slik som rentemarginer, inntjening og tap fordelt på PM og BM.

Det er Dashbordet som hovedsakelig er bankens balanserte målstyring. Her ligger delmål som treffer aktiviteten i regioner, avdelinger og kontorer. Delmålene som ligger i dagens Dashbord er utlånsmargin, innskuddsmargin, rentemargin, driftskostnader, innskuddsvekst, utlånsvekst, spareavtaler i fond, personforsikring, skadeforsikring, nye kredittkort-kunder, nye bankkunder og endringer på lån (Myhre 2011). Målene tar utgangspunkt i de strategiske fokusområdene og omhandler særlig vekst i forhold til marked, kunder og volum. Fokus bør ligge på utvikling av den totale kundeporteføljen, uavhengig av hvem i avdelingene som utfører hvilke aktiviteter (Sparebanken Hedmark 2011d). Mer konkret finnes overordnede mål innen soliditet, lønnsomhet og likviditet (Sparebanken Hedmark 2011e). Særlig etter finanskrisen har man sett økt fokus på likviditetsanalyser i de fleste norske banker (Røsteggen 2011). Økonomiske mål innebærer å være solid og ha gode inntekter, samtidig som banken har et godt forhold til kostnadssiden. Mål for kvalitet skal sørge for at kunder behandles likt enten de treffer banken gjennom en selvbetjent kanal, kundesenteret eller et fysisk kontor.

Interne prosesser og kompetanse kommer på utsiden av Dashbordet, men anses likevel som viktige deler i bankens balanserte målstyring (Hokstad 2010). Man har fokus på kontinuerlig kompetanseutvikling blant bankens medarbeidere. I 2008 ble det gjennomført omfattende sertifiseringstiltak både for finansrådgivere og ledere (Sparebanken Hedmark 2008). Et slikt kompetanseløft blant kredittmedarbeidere er viktig for å heve bankers kredittstandard. Alle bankens ansatte skal være kvalitetsbevisste og effektive, i en kontinuerlig streben etter resultater, omstilling og effektivisering (Sparebanken Hedmark 2011d). Manglende håndtering av medarbeidere kan gjøre at banken ikke lykkes på de øvrige fokusområdene. Gjennom årlige arbeidsmiljøundersøkelser, overvåker banken de menneskelige ressursene (Sparebanken Hedmark 2008).

Fokusområdene som både ligger innenfor og på utsiden av Dashbordet fanges opp i et strategisk og et lokalt målekort (Sparebanken Hedmark 2011d). Det lokale målekortet har fokus på drivere og aktivitet, og viser salgs- og aktivitetsmål. Dette treffer de ansatte ute i divisjonen. Det strategiske målekortet ligger mer på overordnet nivå, og har fokus på utvikling og retning. Typisk vil salgs- og aktivitetsmål ligge i Ukerapporten, mens de

økonomiske målene som støtter opp under strategisk satsning ligger i Dashbordet.

Målemodellen legger til rette for oppfølging av resultater som omhandler utvikling i kundeporteføljen.

Mellom alle nivåene i organisasjonshierarkiet finnes prinsipal-agent forhold som berøres av balansert målstyring, Dashbordet. Tradisjonelt betraktes økonomisk styring i sin helhet fra administrerende direktør ned til hver enkelt ansatt. I det følgende vil jeg imidlertid beskrive funksjonene som finnes mellom tre ulike prinsipal-agent forhold, som til sammen utgjør hele styringsstrengen. Mellom nivå 1 og 2, nivå 2 og 3, og nivå 3 og 4 finnes deler av balansert målstyring, som berører ledere som både er prinsipaler og agenter. Funksjonene skal hovedsakelig sette de ansatte i stand til å nå strategiske målsetninger. Med strategien og operasjonaliserte mål på ulike nivåer som utgangspunkt, vil jeg i det følgende beskrive funksjoner som ligger i prinsipal-agent forholdene.

4.2.1 Mellom konsernledelsen, divisjonsledelsen og regionbanksjef

Strategien ligger som et overordnet utgangspunkt for balansert målstyring og funksjonene som treffer PM-divisjonen. Videre danner strategien grunnlag for budsjetter og regnskap, som støtter funksjoner som bedriftsplanlegging, koordinering og oppfølging. I strategien heter det at banken skal være så dyktig, nær og engasjert at nåværende kunder foretrekker å ha et langsiktig kundeforhold (Sparebanken Hedmark 2011e). Dette er en overordnet målsetning som klart tar høyde for den økende kampen om kundene i banksektoren i Norge (Røsteggen 2011). Den nye strategien, som ble revidert ved årsskiftet, tydeliggjør bankens hovedutfordringer. Blant de sentrale er en svak befolkningsutvikling i Hedmark, behovet for å tilpasse seg endringer i brukeratferd, teknologi og forretningsmodeller, og behovet for å redusere forholdet mellom bankens kostnader og inntekter (Sparebanken Hedmark 2011e). Utfordringene skyldes utradisjonelle aktører. Forbrukermakten øker i takt med digitalisering og globalisering.

På bakgrunn av utfordringene er det overordnede fokusområdet i bankens strategi, slik divisjonsledelsen og konsernledelsen opplever det, kundevekst. Mer spesifisert:

Å strekke seg etter en god balanse mellom kundevekst og kundevedlikehold i forhold til det markedsområdet banken primært skal jobbe med.

(Leder 1)

Privatkundene i Hedmark eller de med tilknytning til Hedmark er det primære markedsområdet. Med den teknologiske utviklingen man i dag ser i verden, vil en ny type forretningsdrift tvinges frem, noe som medfører behov for et styringssystem og tilhørende funksjoner. For banken medfører denne nye forretningsdriften et ønske om digitale kanaler ut til kundene, som beskrives som følger:

Det blir for banken viktig å understøtte gode kjøpsprosesser gjennom digitale kanaler. Dette er en litt ny måte å tenke forretning på.

(Leder 2)

Endringer i teknologi vil medføre endret kundeferd, gi større grad av kommunikasjon via elektroniske kanaler og en annen type kommunikasjon med kundene (Sparebanken Hedmark 2011e). Balansert målstyring har dermed en viktig funksjon gjennom kommunikasjon både internt og ut til omgivelsene. I SpareBank 1 Alliansen har man sett eksempler på at også de eldste kundene, som tradisjonelt har holdt fast ved banktjenester over skranke, prøver ut digitale kanaler (Brevik 2011). I en av SpareBank 1 Gruppens banker var hele 80 % av innvilgede lånesøknader i 2010 kommet inn gjennom elektronisk søknad på nett. Digitale kanaler er en klar potensiell vekstkilde, og i 2008 solgte Sparebanken Hedmark sin første fullelektroniske fakturaløsning (Sparebanken Hedmark 2008). Strategien setter på den måten retning på hva det er viktig å prioritere, og indirekte hvilke funksjoner som er nødvendig for å styre virksomheten. På regionnivå oppfattes en slik strategi motiverende og enkel å operasjonalisere til konkrete mål. Dette styrker koblingen mellom strategi og handling:

Strategien tar klarere tak i endret kundeferd på den ene siden, og hvordan vi bør håndtere dette med mer initiativ, proaktivitet og mer selvbetjente løsninger.

(Leder 3)

Strategien utformes av ledergruppen for PM-divisjonen og konsernledelsen, men den skal i prinsippet kunne påvirkes av innspill fra ulike nivåer nedover i bankens hierarki. Kommunikasjon blir i den sammenheng en viktig funksjon, for at de ansattes meninger skal nå frem til beslutningstakerne. Man unngår dermed at det legges en strategi som er uoppnåelig. Det er en utformingsprosess hvor ledelsen prøver å involvere, om ikke hele banken, så i alle fall ledere på ulike nivåer:

I utgangspunktet er det top-down og bottom-up, hvor man også tar hensyn til begrensninger og muligheter som finnes i organisasjonen.

(Leder 1)

På regionnivå opplever man at strategiutforming hovedsakelig skjer på nivå 1, med en viss mulighet til påvirkning. Meningene fra regionnivå tas opp til administrerende direktør og toppledergruppen gjennom allmøter. Ved utforming av strategien tar man også hensyn til bankens omgivelser. Konkurrentanalyser står sentralt, samt markedstrender, teknologi, merkevareposisjon, utvikling innen kundenes bruksmønster og overordnede målsetninger fra alliansesamarbeidet med SpareBank 1. Dette er faktorer som kan forhindre strategien i fremtiden.

Kommunikasjon er en helt sentral funksjon, også ved implementering av strategien nedover i banken etter at den er vedtatt. For å formidle den vedtatte strategien, benyttes kommunikasjonsprosesser fra toppledelsen og ned gjennom de ulike organisasjonsnivåene. Fra divisjonsledelsen, via regionbanksjefer, ned til avdelingsbanksjefer og i bunnen avdelingsledere på kontorer skal informasjon kunne flyte fritt begge veier. I den nye strategien heter det at kommunikasjon skal effektiviseres gjennom video- og chat-teknologi (Sparebanken Hedmark 2011c). I praksis opplever man på regionnivå at informasjon fra toppen spres på hovedsakelig tre måter. Det ene er at informasjon går via ledere gjennom presentasjoner i powerpoint. En annen metode er videokonferanser. Den tredje måten er at informasjon legges ut på bankens intranett, Infotorget. Selv med flere mulige kommunikasjonskanaler, opplever man imidlertid at kommunikasjonsfeil skjer:

Det skjer så mange endringer, og så mye informasjon skal spres ut, at selv med flere kommunikasjonsmetoder, så kan det skje glipper.

(Leder 3)

Nytt i år er at administrerende direktør har reist rundt til bankens lokalavdelinger og presentert de viktigste punktene i strategien. Målet er at hver enkelt ansatt skal klare å identifisere seg med innholdet. På nivå 1 ser man klare fordeler med at administrerende direktør tar seg tid til å reise rundt:

Dette gjør det enklere å få eierskap til innholdet i strategien.

(Leder 1)

Fordelen med at administrerende direktør reiser rundt, er at man da får et mer balansert fokus på hva som totalt sett er viktig.

(Leder 1)

Effektiv balansert målstyring anses som en forutsetning for at banken løpende skal kunne følge opp om den når sine strategiske målsettinger (Sparebanken Hedmark 2011c). Den overordnede hensikten med balansert målstyring er å styre virksomheten etter mer enn bare økonomiske hensyn, og rette fokus mot flere perspektiver samtidig. I banker blir samfunnet og makroforhold innlemmet i bedriften, og den overordnede strategien bør derfor fokusere på flere perspektiver utover det økonomiske (Røsteggen 2011). På toppen ser man særlig viktigheten av dette med tanke på at banken er avhengig av tilfredse kunder:

Balansert målstyring hjelper oss å rette fokus litt bort fra rent salg, og vi får også tatt hensyn til at vi skal sitte igjen med en fornøyd kunde.

(Leder 1)

Kunder er en så sentral del av driften, at det er nødvendig med et eget perspektiv i virksomhetsstyringen. Det samme gjelder interne prosesser og kompetanse. Dette er faktorer som er vanskelig å måle, men som likevel er en viktig del av bankens løpende virksomhetsstyring. De ansatte skal eksempelvis utvikle ferdigheter slik at realkompetanse kommer til uttrykk i form av verdiskapning for banken og kundene (Sparebanken Hedmark 2011e). Gode rekrutteringsprosesser skal sikre riktig kompetanse på ulike områder. Banken har et mål om effektivisering av interne prosesser og økt grad av selvbetjening. Kompetanse, prosesser og kvalitet er en del av virksomhetsstyringen, men kommer litt på siden av Dashbordet. Perspektivene samles heller i et sidestilt prosjekt som utformes på nivå 1:

(...) som kjøres som et sidestilt prosjekt hvor man per i dag er i en utviklingsfase. Man skal tilrettelegge for en mer enhetlig måte å jobbe på, og en mer strukturert måte å dokumentere prosesser på, uten at man konkret måler det per i dag.

(Leder 1)

Banken opererer med budsjetter som omhandler økonomi, altså budsjetter på kroner og øre. Her vises inntekter i form av salg eller kostnader ned på kontornivå. I tillegg finnes investeringsbudsjetter og driftsbudsjetter. Ingen budsjetter er til nå forkastet. De er en del av bankens balanserte målstyring og en viktig brikke i bedriftsplanleggingen. Dynamisk styring, med andre ord styring uten budsjetter, ville imidlertid gitt bedre mulighet til å justere fokus på

enkelte områder i perioder hvor dette er nødvendig. Det er sjelden man ser banker som styrer helt uten budsjetter (Røsteggen 2011). På nivå 1 har man imidlertid vurdert Beyond Budgeting, nettopp på grunn av de dynamiske fordelene dette gir:

Det er vurdert i den form at Beyond Budgeting kanskje er noe banken ønsker å gå inn for, kanskje ikke 100 %, men elementer av det. Det med for eksempel økt fokus på prognose, fremfor et statisk budsjett, er en klar fordel. Da kan man løpende si hvordan man ligger an (...) Det blir dermed enklere å plassere målene slik at man til enhver tid er konkurransedyktig.

(Leder 1)

I strategien finnes kritiske prestasjonsindikatorer som omhandler vekst i forhold til marked, kunder og volum. Veksthensyn nedfelles i bankens overordnede mål innen blant annet økonomi og kvalitet. Mer konkret finnes overordnede mål innen soliditet, lønnsomhet og likviditet (Sparebanken Hedmark 2011e). De overordnede målene er satt ut fra at de skal underbygge en moderat til lav risikoprofil. Økonomiske mål innebærer å være solid og ha gode inntekter, samtidig som banken har et godt forhold til kostnadssiden. Mål for kvalitet skal sørge for at kunder behandles likt enten de treffer banken gjennom en selvbetjent kanal, kundesenteret eller et fysisk kontor. På nivå 1 trekkes mål innen økonomi og marked frem:

Mål og fokusområder fra strategien er operasjonalisert og nedfelt i et Dashbord, som primært inneholder en økonomidimensjon og en markedsdimensjon.

(Leder 2)

På nivå 2 anser man særlig det overordnede målet om soliditet som viktig. Budsjetterrammer som treffer regioner grupperes hovedsakelig i økonomi, marked og teknologiutnyttelse, og er basert på KPI'er i strategien (Sparebanken Hedmark 2011e). For regionnivået vil delmålene innen økonomi typisk være nivåer av egenkapital, likviditet, tap på utlån, effektivitet, rentenetto, utlånsvekst og innskuddsvekst. For marked ligger blant annet salg av forsikring og pensjon, samt andel av utlån til kunder i Hedmark. Mål for teknologiutnyttelse fanger opp at banken skal ha god IKT-kompetanse internt i organisasjonen, og ligge langt fremme når det gjelder bruk av IKT. Innføring og anvendelse av teknologi skal bidra til at bankens forretningsmessige mål nås. Banken har i dag et så godt IT-miljø i egen organisasjon, at en eventuell avslutning av alliansesamarbeidet med SpareBank 1 Gruppen ikke vil sette banken i en kritisk situasjon.

På nivå 1 antar man at regioner ønsker å prestere, og at de derfor også tilpasser seg budsjetttrammene ovenfra. Overholdelse av budsjett vil gjøre at regionen fremstår som dyktig og fungerende. Balansert målstyring har dermed en ansvarsfordelende funksjon, der ledere på ulike nivåer har delmål å forholde seg til. Det kan imidlertid være nødvendig å tilpasse budsjetttrammene til eksterne faktorer:

Når makrofaktorene i strategiplanen skal brytes ned er det viktig å se de i forhold til en makroutvikling i Norge og vårt fylke, som også viser forskjellig utviklingstakt. Den avdelingen som senest oppdaget at vi var på vei inn i en finanskriser, var også den avdelingen som brukte lengst tid på å begynne å låne ut igjen når krisen var over.

(Leder 3)

Med omorganiseringen har man sett økt fokus på prestasjoner. På toppen er man tydelig på at dette er styring, det å rette fokus mot å oppnå resultater. Budsjettene oppfattes derfor ikke som noen sovepute hvis man ligger an til å prestere over målene. I en strukturert organisasjon, som Sparebanken Hedmark, antar nivå 2 at det er vanskelig å lure noen. På nivå 2 står man ganske fritt til å gjøre ting på sin egen måte, så lenge man oppnår resultater:

Det ligger et styringssystem som vi skal prøve å styre etter, men det legger ikke noe demper på frihet og aktivitet (...) Det er nok noen som har jobbet så lenge at de har innarbeidet seg rutiner som de vet er effektive, som har fungert i alle år før. Da er det lettvisst for de erfarne å fortsette å bruke disse.

(Leder 3)

Samarbeid kan i noen tilfeller forebygge slike institusjonaliserte arbeidsmønstre. På nivå 2 trekker man frem ulike stabsfunksjoner, blant annet Investeringscenteret og pensjonsspesialister, som man er avhengig av å samarbeide med. Bankens investeringscenter bør brukes aktivt i forhold til sparing og plassering. Det gjelder å dra nytte av hverandres kompetanse, og om mulig lære av hverandre for å utvikle de ansattes kunnskapsnivå. Ikke alle avdelinger har spisskompetanse innen alle områder. Samarbeidsfunksjonen blir viktig både innenfor enhetene i divisjonen, men også på tvers av bankens divisjoner:

Dette synes jeg fungerer bra (...) Vi forsøker, som best vi kan, å dra nytte av hverandres kompetanse.

(Leder 3)

Gjennom bankens Datavarehus ligger grunnlag for styring, rapportering og analyse (Sparebanken Hedmark 2011d). Dette er et verktøy som samler data fra ulike kildesystemer og kombinerer disse til en større helhet. Datavarehuset tar vare på historikk for å kunne analysere informasjon over år. Rapporteringen er en viktig funksjon i bankens balanserte målstyring, og har som hensikt å overvåke aktiviteter og parametre som sikrer oppnåelse av mål og strategi. Resultater skal følges opp i ulike tidsintervaller og på ulike nivåer. Banken har en infrastruktur for automatisk rapportering gjennom Monitor. Overordnede resultater skal primært rapporteres opp til ledergruppa ved utgangen av budsjettperioden.

På nivå 2 understreker man at rapportering opp til nivå 1 tar utgangspunkt i Dashbordet. Det er først og fremst delmålene som rapporteres opp, siden disse er fastsatt i budsjetter og nyttig for sammenligning. På regionnivå oppleves budsjettoppnåelse som noe kunstig, og rapportering av regionresultater vektlegges derfor i mindre grad. Det finnes ikke fysiske regionkontorer, og regionbanksjef fungerer hovedsakelig som et bindeledd mellom divisjonsledelsen og lokalavdelinger. På nivå 2 ligger fokus derfor på oppnåelse av både overordnede mål og avdelingsmål. For at regionen skal ha kontroll på resultatene underveis, blir benchmarking mellom avdelinger en viktig funksjon:

Jeg er opptatt av banken sine mål, og så er jeg opptatt av målene i avdelingene jeg har ansvar for. Min region mot en annen er ikke så veldig interessant. Da er det mer interessant å se på en avdeling mot en avdeling i en annen region som gir grunnlag for sammenligning.

(Leder 3)

Gjennom rapportering vil man oppleve budsjettperioder der banken oppnår gode resultater. Det er etablert resultatlønnordning for alle ansatte basert på bankens overordnede resultatskapning (Sparebanken Hedmark 2011c). Nylig ble det utbetalt kr. 40.000,- til alle faste ansatte for rekordresultat i 2010 (Østlendingen 2011b). En oppfattet ulempe på nivå 1 med en slik resultatlønnfunksjon, er konsekvenser for bankens omdømme. Den nylige utbetalingen har fått stor oppmerksomhet i media:

Jeg kunne kanskje ønske at vi ikke hadde resultatlønn. Jeg tenker blant annet på bedriftens omdømme, som står i fare, slik den nylige resultatlønnen lyses ut i media, som om vi ansatte selv skryter av det.

(Leder 2)

Hvilken resultatlønn som skal gjelde bestemmes fra år til år, og vedtas i en bedriftsavtale. Avtalen er utarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelsen. Kriteriene i avtalen går både på hva ansatte presterer, og resultater som børsen og omverdenen kan hjelpe med. Det er kun ekstraordinære resultater på overordnet nivå som belønnes.

I motsatt tilfelle blir det naturlig å studere konsekvenskulturen. Det er i dag kun alvorlige hendelser som får konsekvenser det er verdt å snakke om. Konsekvenskulturen i banken er dermed ikke veldig synlig, men det går frem i strategien at dette er noe som skal vektlegges sterkere i tiden fremover. Dette kan sette fokus på at det ikke er likegyldig hvorvidt man når bankens overordnede mål. På nivå 2 opplever man heller ingen utpreget konsekvenskultur. Man ser i stedet innslag av forebyggende tiltak som skal sikre måloppnåelse, særlig hvis man ser at ting begynner å skli ut i løpet av budsjettperioden:

Det blir nok kjørt en del pedagogiske øvelser i hver avdeling som kan vise hva man skal gjøre for å nå mål. De eneste konsekvensene er altså at man må iverksette tiltak når man ser at man ligger etter.

(Leder 3)

Avvik mellom overordnede mål og faktiske resultater skal i teorien påvirke målsetninger for neste periode:

Man går inn i målene og justerer dem (...) studerer hva som er gjort, og hvordan det kan gjøres bedre neste år.

(Leder 1)

Avvikene og tiltak som gjøres der etter skal også fungere som en form for kompetansebygging, i det at man bedrer planleggingen og målsettingsarbeidet for neste periode. Som regel revideres strategien hvert fjerde år. I utgangspunktet vurderes den annethvert år, uten at dokumentet revideres som sådan. Den er altså åpen for justering, dersom det oppstår uforutsette ting, men den revideres vanligvis ikke under gjeldende periode.

4.2.2 Mellom regionbanksjef og avdelingsbanksjef

På avdelingsnivå er man opptatt av at banken må tilpasse seg endringer i samfunnet, og vokse gjennom å endre forretningsdriften. Proaktivitet er et fokusområde i strategien som trekkes frem. Å få kundene over på selvbetjening oppleves som stadig viktigere. Rådgiver PM er et

nytt styringsverktøy som brukes av de ansatte for å avdekke kundenes behov.

Avdelingsbanksjef ser viktigheten av å utvikle og oppdra medarbeiderne for å iverksette proaktivitet i den daglige praksis:

Vi kan ikke sitte og ekspedere, vi må være fremoverlent og fremlegge ulike tilbud for kundene.

(Leder 4)

Nivå 3 skal i prinsippet være involvert i strategiutformingen gjennom direkte og indirekte dialog med divisjonsledelsen. Imidlertid opplever man selv på nivå 3 at dette ikke stemmer:

Mitt nivå er ikke involvert, vi får strategien presentert når den er ferdig.

(Leder 4)

Avdelingsbanksjef har erfart at den nyreviderte strategien først ble presentert på en ledersamling på Hamar, før administrerende direktør reiste rundt for å kommunisere den ut. Det siste er gjennomgående godt mottatt:

Dette er første gang jeg har opplevd at sjefen har reist rundt på alle kontorene med strategien, noe jeg synes var veldig vellykket (...) Jeg tror det er veldig viktig at ansatte får strategien presentert på en eller annen måte for å få en god forståelse for den, fremfor om vi skulle fått den i fanget og lest dokumentet selv.

(Leder 4)

Kommunikasjonsfunksjonen som følger med balansert målstyring skal sikre at man nede på avdelingsnivå er kjent med det viktigste innholdet i strategien. På nivå 3 påstår man også at banken har balansert målstyring. En opplevd hensikt er at banken kan bryte ned budsjetter til mål som dekker flere perspektiver, ikke bare økonomi:

Dashbordet gir en oversikt over både økonomi, marked, kunder, risiko og volum. Det gir oss en oversikt over de områder vi trenger å følge med på.

(Leder 4)

På nivå 3 er det økonomiperspektivet som viser seg å være det dominerende i forhold til hvilke overordnede mål og KPI'er som vektlegges. Imidlertid oppleves det problematisk å formulere de overordnede målene. Det snakkes om økonomimål generelt:

De sentrale prestasjonsindikatorene er jo målene, og da økonomimål (...) Det er til slutt økonomimålene som er de sentrale.

(Leder 4)

Den litt tunge kostnadssiden går direkte frem som en utfordring i strategidokumentet, og er også forstått på avdelingsnivå. Et spesielt prosjekt for lønnsomhetsforbedring trekkes frem, som innebærer at man skal redusere kostnadene og øke inntektene:

DRIV er et prosjekt som står omtalt i strategien. Det er et prosjekt som går ut på at vi skal få ned kostnadene og øke inntektene. Hver enkelt ansatt er utfordret på hva de kan bidra med for å spare penger.

(Leder 4)

Regionnivået deltar i operasjonalisering fra overordnede mål til delmål for ulike avdelinger i respektive regioner. Jo høyere opp man sitter, desto mer får man være med å påvirke de strategiske beslutningene. Regionbanksjef kommer med et budsjettgrunnlag som viser samlet mål for regionen, som hver enkelt avdeling skal ta utgangspunkt i. Avdelingsbanksjef skal videre, i samråd med sine medarbeidere, fastsette de endelige delmålene for avdelingen. Delmålene settes på bakgrunn av avdelingens størrelse og antall ansatte, samt historiske resultater. Denne deltagelsesfunksjonen i målsettingsarbeidet er en del av bankens strategi. De klare budsjetttrammer ovenfra, gjør imidlertid at avdelingsbanksjef står mindre fritt i målsettingsprosessen enn hva man selv opplever:

Jeg er med og utformer delmålene for min avdeling (...) Videre får regionbanksjefen godkjenning for PM-divisjonen. Disse delmålene kan derfor være forskjellige på ulike avdelinger.

(Leder 4)

Regionbanksjef hevder at avdelingsbanksjef deltar i operasjonaliseringen gjennom mulige innspill vedrørende delmålene:

De 12-13-14 parametrene som går på hva folk i dagligbank jobber med, er et resultat av runder der banksjefer og avdelingsledere har sittet sammen i videokonferanser og gitt tilbakemelding til divisjonsledelsen angående hvilke parametre som går greit, og hvem man er usikker på. Dermed har vi ett ord i saken før tallene vedtas på personnivå.

(Leder 3)

Hovedsakelig er det aktivitetsmål som kan fastsettes i sin helhet av avdelingsbanksjef. Økonomimålene er i større grad låst til budsjetterammene. Divisjonsledelsen følger med og kontrollerer delmålene, men griper sjelden inn i målsettingsprosessen ute i avdelingene:

Det betyr at innenfor et kontor, så er det egentlig opp til kontoret å fordele oppgaver og ressurser i forhold til å nå målene. Men samtidig så ønsker man å bryte konkrete mål ned til enkeltindivider nettopp for, gjennom en budsjetteringsmodell, å måle eller følge opp. Denne oppfølgingen gir mulighet til å se at målene for enkeltindivider og avdelinger passer og bidrar til overordnede mål.

(Leder 1)

På avdelingsnivå vektlegges mål for rentemargin, driftskostnader og personalkostnader. I tillegg kommer salg av bankprodukter og forsikring, samt tap. Mål som ikke går direkte på kroner og øre viser aktiviteter, antall kundemøter og kompetanseprofil. Salg av kredittkort er et operasjonalisert mål av spesiell betydning. De bankene som har kredittkort i kundeforholdet, har ofte grep om hele forholdet fordi pengestrømmen ligger i slike kort. På regionnivå oppleves kredittkort som et bindeledd mellom banken og kunden, samtidig som det kan være et operasjonalisert mål for bankens lønnsomhet:

Så lenge kunden betaler ned beløpet den skal, så er dette et veldig godt produkt for kunden. Hvis den derimot trekker over, vil det også være lønnsomt for banken.

(Leder 3)

Underveis i en budsjettperiode, kan det oppstå uforutsette hendelser som hindrer arbeidet. Mål som viser seg å være urealistiske kan i utgangspunktet ha vært godt utarbeidede, men faktorer underveis påvirker avdelingenes kapasitet:

Det kan være at det har skjedd ting i makroøkonomien som stiller oss i dårligere posisjon til å nå målene.

(Leder 3)

Befolkningsstrukturen trekkes frem som en viktig ekstern faktor som budsjettene bør tilpasses. Imidlertid er målsettingsprosessen også påvirket av historiske prestasjonsstandarder. Det er også forskjell på store og små kontorer i ulike avdelinger, det vil si varierende betingelsesfaktorer i bankens enheter. På regionnivå ser man viktigheten av å sette individuelle mål som er tilpasset hver enkelts hverdag, og man har derfor ikke tro på noen sjablongløsning:

Budsjetter og mål tilpasses spesielle forhold i hver avdeling. (...) Store kontorer har større spesialkompetanse, og vil i større grad være låst til spesielle oppgaver. På et mindre kontor, vil alle ha en del dagligdagse gjøremål, som opptar ressurser.

(Leder 3)

På nivå 3 har man en klar oppfatning av at det som er nedfelt i budsjettene også er det som gjelder. Når delmålene først er vedtatt kan de dermed heller ikke endres:

Man må ha et budsjett, ellers ville det blitt lite balansert målstyring. Det som er budsjettert er budsjettert. Det gjøres ingen tilpasninger underveis.

(Leder 4)

Generelt krever budsjettene at avdelingsbanksjef holder seg innenfor rammene eller melder fra eventuelle avvik så tidlig som mulig, helst før budsjettoverskridelsen skjer. Innsats fra hver avdeling skal måles mot tilhørende delmål. Delmålene følges opp månedlig gjennom Dashbordet. Til nå har Dashbordet stoppet på avdelingsnivå. Dette anses som den kanskje største svakheten med dagens virksomhetsstyring, i det at balansert målstyring stopper midt i organisasjonen. Avdelingsbanksjef rapporterer tallene for sin avdeling til regionnivået gjennom Dashbordet:

Tallene fra Dashbordet er det jeg som følger opp på mine kontorer, også blir jeg fulgt opp av min sjef på det igjen. Det går en trapp oppover i divisjonen.

(Leder 4)

I tillegg har Ukerapporten en sentral rapporteringsfunksjon på ukentlig basis. Dette verktøyet brukes i høyere grad som en intern kontroll på aktiviteten på avdelingen fra uke til uke. Rapportering kan også skje gjennom avdelingsmøter, og videre diskusjoner med medarbeiderne om hvordan avdelingens resultater ser ut, eventuelt hvordan man kan forbedre seg. En tredje mulighet er å lage en presentasjon med utgangspunkt i resultatene.

På avdelingsnivå hevdes formålet med rapportering å være oppfølging av hvordan enheten presterer, og da med mulighet for benchmarking mot andre avdelinger i regionen, eller mot avdelinger i andre organisasjoner som gir et relevant sammenligningsgrunnlag.

Benchmarkingfunksjonen kan gi en kontroll på at man er der man vil være i forhold til egne mål, og i forhold til andre enheter. Å vurdere sin posisjon i forhold til andre kan ofte være like interessant som måloppnåelse, særlig hvis man ligger foran sine sammenligningsenheter.

Benchmarking er en tydelig trend innen banksektoren (Røsteggen 2011). Motivasjonen som

ligger i å være bedre enn andre avdelinger kan forebygge at man setter i overkant greie mål, slik at man sikkert når dem. Konkurransinstinktet oppleves som en buffer for at ingen slapper av selv om man er i rute målmessig. Banken har et klart fokus på intern konkurranse. Hver avdeling ser viktigheten av å finne noe den er best på:

Vi slapper på ingen måte av selv om vi ser at vi ligger an til å nå målene. Det ligger et lite konkurranseelement mellom avdelingene.

(Leder 4)

Avdelingsnivåene dømmes ikke slik det fungerer i dag. Man rammes altså heller ikke på nivå 3 av noen utpreget konsekvenskultur. Imidlertid er dette noe man på avdelingsnivå tror kommer med tiden. Konsekvenser kan oppleves på godt og vondt blant de ansatte. I første rekke er den tiltenkte konsekvenskulturen myntet på ledere, ikke hver enkelt medarbeider. For å forebygge negativ respons, blir det viktig å rettferdiggjøre målsettingen:

Dersom det og ikke nå målene gir konsekvenser, må det ligge en forutsetning til grunn om at de fastsatte målene også er realistiske. Dette kan være vanskelig i praksis.

(Leder 1)

Gode prestasjoner blir imidlertid belønnet. På nivå 2 hevder man at banken prøver å sørge for at de som gjør som forventet, får lønn som fortjent. Det finnes også tilfeller av prestasjonsbelønninger internt i regioner, som administreres lokalt. Dette kan være konkurranser med ulike former for premiering:

Et eksempel er en konkurranse vi hadde for litt siden der oppgaven var å booke møter med folk som ikke er kunde i banken. Det var en konkurranse for alle rådgiverne, og vinneren klart å booke inn 28 nye kunder (...) Vedkommende fikk da en Ipod som belønning, pluss en premie til hele avdelingen.

(Leder 3)

De overordnede målene som beskrives i strategien er av såpass robust karakter at de ikke trenger å revideres årlig. Finanskrisen var eksempel på et ekstremt tilfelle hvor målene måtte tilpasses for å være realistiske, men strategien holdt. Man må hele tiden gjøre grep som støtter oppunder målene i strategien, men det er sjelden at selve strategidokumentet endres i løpet av en vedtatt periode. Regionbanksjef og avdelingsbanksjef har ikke opplevd at strategien har blitt endret utenfor fastsatt revideringstidspunkt:

Man tar en større runde på strategien omtrent hvert tredje år (...) Strategien er såpass robust at den sjelden endres.

(Leder 3)

4.2.3 Mellom avdelingsbanksjef og avdelingsleder

Avdelingsledere opplever at de til en viss grad kan påvirke strategiutformingen. Gode poenger nedenfra blir gjerne tatt hensyn til, men lederne langt nede i organisasjonen er ikke direkte involvert i utformingsprosessen. Strategien ble først presentert for avdelingslederne på en ledersamling på Hamar. Senere reiste administrerende direktør rundt og la frem strategien som et verktøy i kommuniseringen. Det blir videre avdelingsbanksjefers oppgave å sikre at strategien innarbeides på alle kontorene. Dette gjøres gjennom medarbeidersamtaler med avdelingslederne hvor strategidokumentet gjennomgås i sin helhet. Videre skal avdelingslederne kommunisere strategien gjennom medarbeidersamtaler med hver enkelt ansatt. Slike samtaler skal gjøre at de ansatte tar strategien innover seg, og identifiserer seg med den. I tillegg blir informasjonsflyt en viktig kommunikasjonsfunksjon, som for øvrig er en lederoppgave på alle nivåer. Informasjon flyter fritt mellom avdelingsledere og lederne på øvrige nivåer. Men mengde informasjon kan oppleves problematisk på nivå 4:

Kommunikasjon er for å si det mildt vanskelig (...) Det er egentlig ikke et tydelig kommunikasjonsnettverk på hvem som skal kommunisere med hvem. Men lederne på ulike nivåer fungerer som bindeledd. En klar utfordring for oss ledere, er at vi drukner i informasjon (...) Det å klare å plukke ut det viktigste, er vanskelig.

(Leder 6)

Videre hevder man at kvalitetssikring av informasjonen som kommuniseres ut er for dårlig:

Det gikk lang tid før jeg fikk alle e-poster jeg skulle ha, fordi det var glemt å gis beskjeder om at jeg skulle legges inn i spesielle e-postgrupper.

(Leder 6)

På nivå 4 ser man klart nødvendigheten av å ha et styringssystem, men det oppleves vanskelig å sette ord på hvilke prinsipper man i banksektoren bør styre etter. Dashbordet stopper også på avdelingsnivå, og balansert målstyring treffer dermed ikke kontorene direkte. Ved begrunnelse for valg av styringsverktøy er man i større grad opptatt av hva andre bedrifter gjør:

Jeg regner med det har litt med erfaringsgrunnlag fra lignende virksomheter å gjøre.

(Leder 6)

Avdelingslederne har, som avdelingsbanksjef, problemer med å formulere bankens overordnede mål. Imidlertid er de klar over viktige arbeidsområder i det daglige som treffer kontorene, og som støtter opp under målene. Typisk innebærer dette å henge med i tiden i forhold til salg, og dekke alle kostnader. Lederne på ulike kontorer har et klart fokus mot økonomi:

Overordnet sett omhandler budsjettene økonomiske variabler.

(Leder 5)

Også på nivå 4 er proaktivitet et viktig område som trekkes frem fra strategien. Dette er noe som treffer avdelingsledernes hverdag, og deres måte å jobbe på. Tidligere så man at kundene selv kom til banken, men i dag må de ansatte ut å lokke kundene. På kontornivå vektlegges gjennomgående de samme parametre som på avdelingsnivå. Delmål som typisk trekkes frem er rentemargin, salg av bankprodukter, salg av forsikringsavtaler og tap. Budsjettene for hver avdeling brytes ned til hvert enkelt kontor og medarbeider gjennom inntil 13-14 ulike parametre. Parametrene skal brukes både for måling og motivasjon.

Tilpasninger i delmålene skjer mellom avdelingsmål og kontormål. Det kan dreie seg om tilpasninger i forhold til kundeportefølje eller kompetansesammensetning på ulike kontorer. Forrige års resultatoppgjør er også et sentralt kriterium for målsetting. Lokale tilpasninger oppleves for noen som en nødvendighet:

Et lite kontor med to årsverk har en del fellesoppgaver som må gjøres hver dag, og da er det naturlig at en finansrådgiver på dette kontoret ikke har like høye budsjettall som en annen finansrådgiver, som kun sitter med rådgivningsoppgaver.

(Leder 6)

Du kan si at systemet er det samme og standard for alle avdelinger, men vi tilpasser til den enkelte (...) Tilpasninger gjøres både i forhold til antall ansatte og i forhold til kompetanse.

(Leder 5)

Det finnes i dag differensierte drivere som går parallelt med målene i Dashbordet nedover i organisasjonen. Der det er konkrete aktivitetsmål, brytes driverne ned til hver enkelt

medarbeider. Dette skal øke fokus på enkeltindivider, og driverne er derfor tilpasset den enkeltes rolle med utgangspunkt i et fastsatt normtall:

Det finnes normtall som sier hva man teoretisk forventer av for eksempel en finansrådgiver (...) Er du nyansatt har du for eksempel lavere mål enn normtallet. Er du en spesialist innen forsikring, skal du ha høyere mål enn normtallet, og kanskje lavere måltall på andre ting, som antall nye kunder.

(Leder 1)

I dette ligger at man bør skille mellom ulike stillinger:

Det blir sentralt å analysere hvilke oppgaver for eksempel en finansrådgiver har, hva en medarbeider i dagligbank skal gjøre og hvor lang tid man bør bruke på de ulike oppgavene i en ideell verden.

(Leder 1)

Disse målene skal brytes ned til eksempelvis volum og antall salg av diverse produkter. Nedbrytingen skjer i forhold til hvordan kundeporteføljen til kontorene og hver enkelt medarbeider skal utvikle seg. I tillegg er noen medarbeidere på tur ut av banken, mens andre ikke er 100 % friske, og har dermed redusert arbeidstid. Tilpasningen av individuelle mål avhenger av stillingsbrøk, historikk og andre betingelser som er avgjørende for budsjettoppnåelse. De individuelle målene vil typisk formuleres i forhold til nye spareavtaler i bank, nye spareavtaler i fond, nye forsikringer eller selvbetjening. Utforming av målene skal skje av kontorene selv. Hver enkelt avdelingsleder utformer individuelle mål i samråd med hver enkelt medarbeider ut fra det totale kontormålet. På rådgiversiden møter man tøffere individuelle mål enn for dagligbankmedarbeidere. Grunnen er at det siste er i en oppstartsfase, og man må erfare hvilke målsetninger som er realistiske:

Det blir en læringsprosess gjennom å erfare hvor mye hver enkelt er i stand til å oppnå.

(Leder 7)

Erfaring påvirker forpliktelsen til budsjetter og delmål. Det går frem at enkelte som har jobbet lenge i banken, vet hva som skal til for å nå ulike mål. Resultatene står dermed i sterkere fokus enn fastsatte delmål. På nivå 4 hevder enkelte eksempelvis at man kunne klart seg uten budsjetter:

Jeg vet hva som må til for å oppnå ulike nivåer. Det ligger i bakhodet, i det ubevisste. Jeg kunne klart meg uten budsjetter.

(Leder 5)

Det er ingen tvil om at de med erfaring ofte har godt innarbeidede rutiner som ligger litt ubevisst for dem.

(Leder 3)

Nivå 4 har registrert at samarbeid inngår som et eget punkt i den nyreviderte strategien. Samarbeidsfunksjonen mellom ulike stabsfunksjoner oppleves særlig viktig for små kontorer med få ansatte, som mangler spisskompetanse på enkelte områder:

Internt har vi et sterkt fokus på samarbeid, og det mener jeg er avgjørende for å nå målene (...) Jeg tror nok samarbeid står enda sterkere etter den nylige fokuseringen på kompetanseutvikling.

(Leder 6)

Til tross for at strategien inneholder et eget punkt som definerer lederoppgaver, ser nivå 4 utfordringer med å utøve lederoppgavene i sin hverdag. Derfor kunne man også, som en funksjon i virksomhetsstyringen, tenke seg en lederopplæring:

Banken kunne vært mye flinkere på en form for lederopplæring, for ansatte som tiltrer lederroller. Dette er også viktig for litt gjennomgående ledelse og standardisering av funksjoner. Gjennom en full opplæring får man sett helheten.

(Leder 7)

Andre ledere på nivå 4 deler samme oppfatning, noe som går frem gjennom vedkommendes beskrivelse av tiltak som kan bedre styringspraksisen i det daglige arbeidet:

Opplæring, uten tvil (...) Jeg kunne tenkt meg en standardisert lederstil, som jeg innen en viss grad kunne tilpasset til min egen, fremfor å bygge opp en helt ny stil. Da er det også lettere for ansatte å forholde seg til lederskifter.

(Leder 6)

På ukentlig basis finnes rapporteringsfunksjoner på kontornivå gjennom Ukerapporten. Her er det mulig å legge inn måltall per ansatt eller per kontor, per parameter, og per uke (Sparebanken Hedmark 2011d). Denne rapporteringsløsningen har fokus på hvem som utfører hvilke aktiviteter, mens Dashbordet i høyere grad viser resultatene av ulike aktiviteter:

(...) har banken nå lagt et tydeligere skille på at Dashbordet har fokus på resultatskapning og konkrete målsetninger, mens Ukerapporten fokuserer på konkrete mål for salg og aktivitet.

(Leder 1)

I hovedsak kan man si at den rapporterte informasjonen skal brukes til å sette fokus, eller coache når det gjelder rapportering på individuelle tall. Rapporteringen gir god mulighet for avdelingslederne til å avsløre om medarbeidere ikke har prestert som forventet, eller om man har budsjettet for lavt. Bankens virksomhetsstyring legger til rette for måling av aggregerte tall fra hvert enkelt kontor og opp til toppen:

Vi har budsjettene som brytes ned, først til region og så til avdeling, videre ned til lokale kontorer. Det går på samme måte opp igjen.

(Leder 6)

Ved store avvik er det ønskelig at det enkelte kontoret som er ansvarlig iverksetter tiltak for å bedre situasjonen. Det handler om å ha et ledelsesfokus på det avvikende området. Man antar på avdelingene at nivå 1 vil sette i gang tiltak dersom det oppstår store negative avvik mellom resultater og overordnede mål. På kontornivå er man imidlertid ikke 100 % sikker på hva rapportert informasjon brukes til:

Jeg regner med at de områdene man har sagt er viktigst blir fulgt opp.

(Leder 5)

På kontornivå finnes delte oppfatninger av hvor lenge en strategi skal gjelde. På den ene siden påstår man at strategien revideres fast hvert fjerde år. På den andre siden hevder man at strategien er åpen for endring underveis i en vedtatt periode:

Vi har endret strategien underveis tidligere, så jeg ser ikke bort ifra at det kan komme noen endringer. Den er ikke helt låst for fireårsperioden den er antatt å gjelde.

(Leder 5)

Jeg vil tro at det kan gå så langt at strategien endres. Strategien var nok mer låst tidligere.

(Leder 7)

Selv om enkelte avdelingsledere hevder strategien kan endres i løpet av en vedtatt periode, har ikke dette skjedd i det senere i Sparebanken Hedmark. Ikke en gang under finanskrisen.

5. DISKUSJON

I dette kapitlet vil jeg trekke frem interessante funn fra den empiriske analysen, med klart fokus på hvilke funksjoner balansert målstyring i Sparebanken Hedmark fyller. Med hjelp av teori vil jeg forsøke å forklare og forstå de ulike funnene. I utvalgte tilfeller har jeg valgt å understreke funn ved å gjenta empiriske sitater.

5.1 Har Sparebanken Hedmark balansert målstyring?

Samlet sett kan man hevde at bankens virksomhetsstyring dekker alle fire perspektivene, som litteraturen om balansert målstyring beskriver (Kaplan & Norton 1996). Kunder og finansielle prestasjonsmål ivaretas i Dashbordet, som er selve grunnsteinen i balansert målstyring i Sparebanken Hedmark. Perspektivet for interne prosesser og perspektivet for læring og vekst ligger på utsiden av Dashbordet, men fanges opp i virksomhetsstyringen gjennom blant annet sertifiseringstiltak og andre kompetanseløft. Man kan dermed påstå at alle perspektivene ivaretas på hver sine måter, og et av kriteriene til Malmi (2001) for å påstå at banken har balansert målstyring er oppfylt. Imidlertid finnes det ingen KPI'er som dekker perspektivet for interne prosesser og perspektivet for læring og vekst. Dette fanges ofte opp i sidestilte prosjekter, og de ansatte blir ikke målt på dette i banken i dag. Indirekte kan man derfor hevde at en av Malmis (2001) forutsetninger er brutt. Fordelen er imidlertid at antall KPI'er dermed kan sies å være begrenset, noe som er helt grunnleggende for å kunne holde et klart fokus på de viktigste satsningsområdene (Hopper et al. 2007).

I Dashbordet finnes både økonomiske og ikke-økonomiske prestasjonsindikatorer. Dette er en viktig forutsetning som Malmi (2001) legger til grunn for å kunne hevde at banken har balansert målstyring. KPI'ene utgjør et strategisk og et lokalt målekort, som samlet sett uttrykker bankens strategi (Hoff & Bjørnenak 2005). Denne avledningen fra strategien er også et viktig kriterium (Malmi 2001).

Overordnet kan man derfor påstå at sentrale kriterier for å si at banken har balansert målstyring er oppfylt. Brukt på en riktig måte, kan banken dermed utnytte fordelene som dette styringsverktøyet gir (Malmi 2001). Økonomiperspektivet og kundeperspektivet kan imidlertid sies å være mest ivaretatt, i og med at KPI'er i Dashbordet dekker disse områdene. Videre i diskusjonen vil jeg trekke frem sentrale funksjoner i bankens virksomhetsstyring, og studere bruken av de ulike funksjonene.

5.2 Ansvarsfordeling, men historisk betinget målsetting

Balansert målstyring gir mulighet for ansvarsfordeling og bedriftsplanlegging gjennom fastsatte delmål på ulike organisasjonsnivåer, som avdeling, kontor og medarbeider. Dette er sentrale funksjoner i styringsverktøyet (Kaplan & Norton 1996). Man ser tydelig i banken at de overordnede årsbudsjettene binder sammen det strategiske og det operative nivået, noe som er viktig i økonomistyringssammenheng (Bjørnenak 2003). Budsjettene representerer en form for diagnostisk bruk av styringsverktøyet, noe som også styrker den balanserte målstyringens kommunikasjonsfunksjon nedover til avdelinger og kontorer (Simons 2000). Balansert målstyring bør brukes både diagnostisk og interaktivt for å sikre god implementering av strategien, og videre fordele ansvar gjennom budsjetter og delmål i Dashbordet. Ansvarsfordelingen blir også en form for grensesetting, som viser hver enkelt hva vedkommende skal vektlegge (Simons 1995). Faren er at grensesettingen kan oppleves som en tvangstrøye som hemmer de ansattes kreative tenkning (Nørreklit 2005).

Sentralt i ansvarsfordelingsfunksjonen står målutforming på de ulike nivåene. Det er fortrinnsvis nivå 1 som tar de strategiske beslutningene, og strategiutformingen skjer i all hovedsak her med mulighet for innspill nedover i organisasjonen. Gjennom strategiutformingen velger ledelsen bankens omgivelser (Otley 1980). Utforming av mål og strategi bør ta hensyn til nettopp omgivelsene. Et for snevert syn på omgivelsene kan i følge Chenhall (2003) føre til at banken feiler i realiseringen av den nye strategien som ble vedtatt ved årsskiftet. Gjennom empirien ser man at målsetninger derfor baserer seg på konkurrenter, markedstrender, teknologi, merkevareposisjon, utvikling av kundenes bruksmønster og målsetninger fra alliansesamarbeidet i SpareBank 1. Dette viser tegn til at kritikken fra Nørreklit (2005) om manglende hensyn til teknologisk utvikling og konkurranse ikke er berettiget for balansert målstyring i Sparebanken Hedmark i dag.

Overordnede mål fra strategien operasjonaliseres til budsjetterrammer ute i regionene. Budsjetterrammene bør tilpasses betingelsesfaktorer som treffer aktiviteten i hver region (Chenhall 2003). På tvers av regioner vil det imidlertid være ulike typer faktorer som påvirker aktiviteten, og ulik grad av påvirkning. Dette betyr at budsjetterrammer for ulike regioner kan være forskjellige men like krevende. I min utvalgte region ser man nødvendigheten av tilpasninger til makrofaktorer i forhold til rentekurva i Norges Bank, som alltid vil være viktig for banker. I tillegg kommer konjunkturutvikling i Norge, Europa og verden for øvrig. Dette viser at man på nivå 2 vektlegger betingelsesfaktorer i bankens ytre miljø (Otley 1980).

På avdelingsnivå bidrar man til utforming av delmål som ligger i Dashbordet. I denne målsettingen gjøres også ulike tilpasninger. På avdelingsnivå er man mest tydelig på at tilpasninger faktisk skjer, som eksempelvis leder 3 understreker:

Budsjetter og mål tilpasses spesielle forhold i hver avdeling.

(Leder 3)

Samme makrofaktorer som tas hensyn til på regionnivå er fortsatt sentrale, men i tillegg kommer historiske resultater som et sentralt element i målsettingen. Også på høyere nivåer synes dette historiske elementet å påvirke målsetting. Dette funnet viser at historiske valg har en varig innflytelse på valg som gjøres på et senere tidspunkt, såkalt stivhengighet (Modell et al. 2007). Delmålene er dermed sterkt påvirket av tidligere prestasjonsstandarder. Som en konsekvens forsterker delmålene som alltid har vært gjeldende for avdelinger seg fra periode til periode. Avdelingsbanksjef og regionbanksjef er dermed ikke like delaktig i utformingsprosessen som de selv tror. Stivhengighet gjør at Sparebanken Hedmark risikerer ineffektivitet og utilsiktede resultater, samt at ledere som bidrar i utforming av mål får et salgstunnelsyn.

Betingelsesfaktorer man på avdelingene tar hensyn til, i tillegg til historiske resultater, er kompetansesammensetning, kontorenes størrelse, antall ansatte, kundemasse og faktorer i lokalt næringsliv. Dette viser tegn til at man nede på avdelingene i høyere grad vektlegger bankens indre miljø som avgjørende for daglig aktivitet (Otley 1980). Bankens lokalavdelinger vil drive bankaktiviteter i forskjellige omgivelser, noe som krever forskjellige tilpasninger. Dette er man veldig klar over på avdelingsnivå, som går frem i empirien:

(...) Delmålene kan derfor være forskjellige på ulike avdelinger.

(Leder 4)

Tilpasninger er en nødvendighet, og helt avgjørende for måloppnåelse og effektivitet (Chenhall 2003). Ulike betingelsesfaktorer gjenspeiler seg også i ulik oppfatning av hva som er viktig i de ulike avdelingene. Det at avdelingene i praksis tilpasser målene til viktige betingelsesfaktorer, viser at bankens strategi og styringsverktøy har innslag av interaktive elementer (Simons 2000). Dette er nødvendig for å overkomme strategisk usikkerhet. Balansert målstyring brukes altså både diagnostisk gjennom budsjetter, og interaktivt gjennom tilpasninger i delmål.

Også på kontornivå skjer det tilpasninger. Et klart utgangspunkt for målsettingen er historiske resultater, og man ser igjen innslag av stivhengighet (Modell et al. 2007). De målene som går ned til individnivå tar i tillegg hensyn til medarbeiderens kundeportefølje og stillingsbrøk. Dette er betingelsesvariabler som kontorene i høyeste grad bør ta hensyn til (Chenhall 2003). Tilpasninger kan også tenkes å skje fordi agenter, avdelingsledere, på nivå 4 vil maksimere sin egen nytte, fremfor prinsipalens mål (Hopper et al. 2007). Man risikerer dermed at mål formuleres og følges opp på andre måter enn tiltenkt, noe som problematiserer styringen for ledelsen på nivå 1. I tillegg kan problemer og målformulering løses ulikt uten at lederne nedover legger opp til det selv, det skjer fordi de er begrenset rasjonelle (Simon 1957).

Oppsummert ser man at balansert målstyring har en klar ansvarsfordelingsfunksjon, men det synes å være en sterkere kobling til historikk enn strategi i utformingen av delmål.

Tilpasninger skjer på samtlige nivåer, og vektlegges mest på avdelingene og kontorene.

Tabell 6 gir en oversikt:

Nedbryting av mål	Tilpasninger
Overordnede mål	Direkte oversatt fra strategien, tar hensyn til omgivelser
Mål for regionen	Makrofaktorer
Avdelingsmål	Historiske resultater, kompetanse, makrofaktorer
Delmål for kontor	Historiske resultater, kompetanse, størrelse, antall ansatte
Individuelle mål	Historiske resultater, kundeportefølje, stillingsbrøk

Tabell 6: Tilpasninger i delmål

Ansvarsfordeling gjennom målsetting har en klar fordel med å integrere alle interne interessenter i den balanserte målstyringen, og medfører indirekte en læringsprosess. Dette svarer kritikken fra Nørreklit (2005) om at interne interessenter er utelatt, og kan styrke de ansattes interne forpliktelse (Argyris & Kaplan 1994). Imidlertid gjør stivhengighet at ledere på ulike nivåer nok ikke er så delaktig i målsettingen som de selv tror. Stivhengighet begrenser på den måten også læringseffekten. Institusjonaliserte rutiner som følges uavhengig av budsjettkravene som settes, vil også kunne gi ansvarsfordelingen negative effekter. På kontornivå hevdes det at man vet hva som skal til for å nå resultater, og at man derfor ikke er spesielt avhengig av budsjetter i det daglige. Leder 5 er overraskende klar på akkurat dette:

Jeg vet hva som må til for å oppnå ulike nivåer. Det ligger i bakhodet, i det ubevisste. Jeg kunne klart meg uten budsjetter.

(Leder 5)

Imidlertid presiserer man i empirien viktigheten av å legge opp til en ny type forretningsdrift, grunnet endringer i teknologi og brukeratferd, samt globalisering. Denne nødvendige tilpasningen, gjør at tidligere rutiner ikke nødvendigvis fungerer like effektivt som før. Noen rutiner er imidlertid institusjonalisert, og ligger som taus kunnskap i hodene på ansatte (Nonaka & Takeuchi 2001). I empirien ser man eksempler på at man følger disse rutinene i styringsarbeidet, såkalt enkeltkretslæring (Argyris 1976). Assosiasjoner til tidligere suksess gjør da at rutinene opprettholdes (Levitt & March 1988). Dette er en midlertidig og utilstrekkelig læringsprosess (Argyris 1976). Enkeltkretslæringen legger også grunnlag for å anta at kritikken til Nørreklit (2005) er berettiget, i det at man risikerer å feile i realiseringen av bankens strategi på grunn av ignorering av omgivelsene.

5.3 Kommunikasjon, men samtidig flere parallelle formidlingskanaler

Dashbordet, som kan oppfattes som det viktigste argumentet for at banken har balansert målstyring, har en viktig funksjon gjennom kommunikasjon av delmål. Dermed fyller Dashbordet den andre av fire sentrale prosesser i balansert målstyring (Kaplan & Norton 1996). Kommunikasjon gjennom balansert målstyring har en klar fordel med økt felles forståelse av mål og strategi i hele banken. Balansert målstyring er i seg selv et verktøy for å kommunisere ut og gjennomføre bankens strategi (Bjørnenak 2010b). Imidlertid har Dashbordet til nå stoppet på avdelingsnivå. Ute på kontorene vektlegges Ukerapporten i større grad, som også fungerer som en formidlingskanal for mål på kontornivå. Her ligger i stor grad salgs- og aktivitetsmål, noe som forklarer hvorfor ansatte ute på kontorene har tydelig fokus på økt salg.

I tråd med den nyreviderte strategien er videokonferanser, presentasjoner i powerpoint, allmøter, medarbeidersamtaler og bankens intranett, Infоторget, viktige kommunikasjonskanaler i Sparebanken Hedmark. I tillegg er det et interessant funn at administrerende direktør nylig reiste rundt og presenterte den nye strategien. Denne dialogen kan oppfattes som et interaktivt styringsverktøy (Simons 2000), som bryter det tradisjonelle mønsteret i styringstrinnene. Målet med dialogen kan sies å være effektivisering av kunnskapsdeling og kompetansebygging på tvers av praksisfellesskapene som dannes i bankens avdelinger og kontorer (Wenger 1998). De ansatte skal i høyere grad identifisere seg med innholdet i strategien. Man overkommer i beste fall syntaktiske kunnskapsgrenser, som oppstår mellom konsernledelsen og avdelingslederne (Carlile 2002). Dette viser at kompetanseperspektivet, som vektlegges i litteraturen om balansert målstyring (Kaplan &

Norton 2001), ivaretas i banken, men det ligger på utsiden av selve Dashbordet. Flere parallelle formidlingskanaler har klare fordeler sett i forhold til moderne økonomistyring, som vektlegger koblingen mellom strategi og aktiviteter i det daglige (Otley et al. 1995).

Avgjørende for en sterk kobling er at strategi og mål er innarbeidet på alle bankens nivåer. Dette forebygger også en opplevelse av at strategien trekkes over hodene på de ansatte, noe som kan føre til motvilje og opportunistisk atferd (Jacobsen & Thorsvik 2006).

Kommunikasjon anses som en lederoppgave på alle nivåer, som skal styre informasjon mellom prinsipaler og agenter. I den empiriske analysen går det imidlertid frem at man ute på kontorene ønsker en standardisert lederstil gjennom en form for lederopplæring:

Banken kunne vært mye flinkere på en form for lederopplæring.

(Leder 7)

Dette indikerer et ønske om atferdsstyring, som gir dokumentert, akkumulert kunnskap nedfelt i brukermanualer (Hopper et al. 2007). Disse brukermanualene gir enda en kommunikasjonskanal. Delvis kommunisering av strategien gjennom rutiner kunne gjort banken i stand til å overkomme semantiske kunnskapsgrenser (Carlile 2002). Taus kunnskap lagres dermed i rutiner og overføres gjennom erfaring (Levitt & March 1988). Samarbeid på tvers av praksisfellesskap kan sikre at ansatte deler og opparbeider nyttig erfaring om hvilke rutiner som skal videreføres (Wenger 1998). Betydningen av samarbeid er fanget opp i den nyreviderte strategien, hvor nettopp samarbeid skisseres som et strategisk verktøy for å nå bankens overordnede målsetninger. Det er imidlertid ikke bare fordeler med godt innarbeidede rutiner. Avdelingsledere opplever at institusjonaliserte handlingsmønstre blant ansatte ute på kontorene svekker kommunikasjonen ut til hver enkelt medarbeider.

Oppsummert kan man si at banken har flere formidlingskanaler. På samtlige nivåer trekkes dialogen mellom administrerende direktør og bankens ansatte frem som et nyttig virkemiddel. Dette er et interessant og overraskende funn. Likevel vektlegger man ulike fokusområder i strategien på ulike nivåer, som tabell 7 viser:

Nivå	Vektlagte fokusområder i strategien
Nivå 1	Kundevekst, interne prosesser, kompetanse, økonomi og marked
Nivå 2	Proaktivitet, marked og økonomi
Nivå 3	Proaktivitet og selvbetjening, minimere kostnader
Nivå 4	Proaktivitet, økt salg på ulike områder, kostnadsdekking

Tabell 7: Vektlagte fokusområder i strategien

Det forskjellige fokus indikerer at kommunikasjonen mellom bankens ansatte på ulike nivåer er for dårlig, tross flere mulige formidlingskanaler. Dette tyder på at flere kanaler kan virke forvirrende, heller enn avklarende. Empiriske funn støtter klart denne påstanden:

(...) En klar utfordring for oss ledere, er at vi drukner i informasjon.

(Leder 6)

Man opplever også for dårlig kvalitetssikring av den informasjonen som kommuniseres gjennom mange kanaler. Det at banken likevel opererer med flere parallelle formidlingskanaler, kan begrunnes med svakheter i den balanserte målstyringen i form av at enkelte prestasjonsmål i banken er vanskelig å måle (Hopper et al. 2007).

Prestasjonsstandarder for interne prosess og kompetanse oppleves spesielt vanskelig å måle, og ligger også på utsiden av Dashbordet. Disse standardene mangler dermed et viktig kommunikasjonsmoment. Kommunikasjonskanaler utover Dashbordet kompenserer for svakheter, og formidler med ord hva det er viktig å vektlegge. Prestasjonsmål som er vanskelig å måle, indikerer at banken har et potensielt styringsproblem. På nivåer hvor de tvetydige målene finnes, vil atferdsstyring kunne effektivisere kommunikasjonen.

5.4 Koordinering, men Dashbordet stopper på avdelingsnivå

I den reviderte strategien som ble klar ved årsskiftet, ligger klare målsetninger som banken skal strekke seg mot. Balansert målstyring i Sparebanken Hedmark har en viktig funksjon i det å koordinere perspektivene (Kaplan & Norton 1996), slik at et balansert fokus på viktige områder opprettholdes på alle nivåer. Koordineringsfunksjonen gjør seg dermed også gjeldende mellom nivåene, hvor det finnes prinsipal-agent forhold (Douma & Schreuder 2008). Koordinering skal sikre at bankens ulike enheter trekker i samme retning. På nivå 1 oppleves kundeperspektivet som det sentrale fokusområdet, før økonomiske hensyn. Nedover i hierarkiet ser man at perspektivfokuset gradvis snevres inn. Litteratur som omhandler balansert målstyring sier at prestasjonsindikatorer ikke bare må dreie seg om ett fokus, men dekke flere perspektiver (Kaplan & Norton 1996). Det snevre perspektivfokuset kan ha sammenheng med at Dashbordet til nå har stoppet på avdelingsnivå.

Det at Dashbordet stopper på avdelingsnivå, betyr at også balansert målstyring i stor grad stopper her, og er på den måten fraværende i forbindelsen mellom nivå 3 og 4. På denne måten understrekes igjen betydningen av Dashbordet som kommunikasjonsmiddel. De som sitter nede på kontorene, mangler viktig innsikt i bankens balanserte målstyring. Mellom nivå

3 og 4 blir økonomistyringskjeden brutt. Dette er et veldig overraskende funn, og støtter kritikken mot balansert målstyring om relasjonen til alle interne interessenter (Nørreklit 2005). Balansert målstyring synes ikke å være forankret hos alle ansatte. I empirien ser man også at nivå 1 er klar over problemet. Det at Dashbordet stopper midt i organisasjonen anses å være den største svakheten med bankens virksomhetsstyring. Konsekvensen av dette er at banken mangler en gjennomgående styringsstreng, og koordineringsfunksjonen som i utgangspunktet ligger i balansert målstyring er brutt.

Bankens budsjetter oppleves, som nevnt tidligere, som et viktig verktøy både for ansvarsfordeling og bedriftsplanlegging (Kaplan & Norton 1996). Dermed er budsjettene også av viktighet for koordinering, både mellom ulike perspektiver og ulike organisasjonsnivåer. Budsjettene man i dag opererer med i Sparebanken Hedmark er hovedsakelig økonomiske budsjetter, samt driftsbudsjetter og investeringsbudsjetter. Investeringsbudsjettet støtter driftsbudsjettet, som også er i tråd med teoriens anbefaling (Hoff & Bjørnenak 2005). Budsjettene skal vise hvilke mål man har å strekke seg mot. Både økonomiperspektivet, perspektivet for læring og vekst, perspektivet for interne prosesser og kundeperspektivet fanges opp i strategien. Imidlertid er ikke alle perspektivene vektlagt i budsjettene. Kvalitet, prosesser og kompetanse er noe man i dag verken budsjetterer eller måles på i Sparebanken Hedmark. Viktige effekter av oppfølging og evaluering innen disse områdene kan dermed tenkes å utebli.

Toppledelsen og regionbanksjef vektlegger bankens overordnede mål innen samtlige fokusområder i den nyreviderte strategien. På avdelingsnivå vektlegges KPI'er som dekker økonomiperspektivet mer direkte i tillegg til risikohensyn. Dette legger man heller ikke skjul på:

De sentrale prestasjonsindikatorene er jo målene, og da økonomimål (...) Det er til slutt økonomimålene som er de sentrale.

(Leder 4)

Grunnen kan være at den økonomiske verdiskapningen er noe som treffer avdelingsbanksjefenes hverdag gjennom Dashbordet, og fokus rettes automatisk deretter. Igjen er kommunikasjonsfunksjonen fremtredende. Denne sammenhengen mellom strategiske målsetninger og konkrete arbeidsoppgaver har en klar fordel i at den forbinder det strategiske og operasjonelle nivået i banken (Otley et al. 1995), og synliggjør dermed koblingen mellom strategi og handling (Bjørnenak 2003).

På kontorene har man imidlertid problemer med å formulere bankens overordnede mål. Grunnen kan sies å være at Dashbordet til nå har stoppet på avdelingsnivå. Avdelingslederne har dermed ikke like godt innblikk i sammenhengen mellom delmål og overordnede mål. Et snevert perspektivfokus som dette vil kunne problematisere den oppfattede koblingen mellom strategi og individuelle bidrag (Bjørnenak 2003). Videre er det interessant å diskutere om det ligger en hensikt bak at Dashbordet stopper på avdelingsnivå. Igjen blir det sentralt å trekke inn Otley (1980), som sier at man må studere hele styringspakken for å vurdere om funksjoner er gode eller ikke. Som kompensasjon for at balansert målstyring stopper på avdelingsnivå, kommer Ukerapporten som et virkemiddel for styring, rapportering og kommunikasjon mellom nivå 3 og 4. Det kan tenkes at behovet for balansering mellom perspektivene er mindre ute på kontorene. Betingelsesfaktorene ute på kontorene, typisk kompetansesammensetning og størrelse, kan begrense mulighetene for aktivitet. Fokus vil som følge av dette ligge på de områder man har kapasitet til å arbeide innenfor, typisk salgsaktiviteter som gir inntjening. Det at Dashbordet stopper, har en grensesettende funksjon ved å snevres inn fokuset og tydelig vise hva som skal vektlegges i forhold til kontorenes kapasitet (Simons 1995).

Oppsummert ser man at økonomiske hensyn står sterkt på samtlige nivåer, og perspektivfokuset snevres kraftig inn på avdelingsnivå og kontornivå. Perspektivene kan på den måten sies å mangle balansering på alle nivåer. Tabell 8 gir en oversikt:

Nivå	Vektlagte prestasjonsindikatorer
Nivå 1	Vekst, kompetanse, risiko, marked og økonomi
Nivå 2	Marked, økonomi og IKT
Nivå 3	Økonomi, risiko
Nivå 4	Økonomi

Tabell 8: Vektlagte KPI'er

Generelt ser man at forskjellige ting vektlegges, både i form av rapportering, fokusområder i strategien og KPI'er. Det at ting oppfattes av ulik viktighet, kan være et resultat av at banken fremstår som en dekket organisasjon (Meyer & Rowan 1977), med mangel på et gjennomgående styringssystem.

5.5 Rapportering, men mangel på konsekvenser

Generelt ser man at all rapportering av prestasjonsmål skjer automatisk og i ulike tidsintervall gjennom en budsjettperiode i Sparebanken Hedmark. Følgende tabell viser fremtredende rapporteringsløsninger mellom de ulike nivåene:

Nivå	Rapportering via	Målnivå
Nivå 1-2	Dashbord, aggregerte tall vurderes	Overordnede mål
Nivå 2-3	Dashbord	Avdelingsmål
Nivå 3-4	Ukerapport	Delmål for kontor og individer

Tabell 9: Rapporteringsløsninger

Balansert målstyring har dermed en klar oppfølgingsfunksjon gjennom både Dashbordet og Ukerapporten. Med det dekker disse verktøyene den fjerde sentrale prosessen som følger med styringsverktøyet (Kaplan & Norton 1996). Gjennom Dashbordet rapporteres de viktigste parametrene, hvor rentemargin, driftskostnader, personforsikring, nye kredittkort-kunder og veksthensyn trekkes frem i empirien som viktige. I all hovedsak skal disse tallene aggregeres til overordnede resultater ved endt budsjettperiode. På nivå 4 vet man at tallene går opp til nivå 1, men hva de konkret brukes til på toppen er noe uklart:

Jeg regner med at de områdene man har sagt er viktigst blir fulgt opp.

(Leder 5)

Rapporteringen skjer som følge av at lederne på lavere nivåer er pålagt å gjøre det. Banken viser dermed tegn til en dekoplet organisasjon i styringssammenheng, i det at man hevder ovenfor omgivelsene at rapportering er en viktig del av styringsarbeidet, mens man internt på avdelingene ikke ser hensikten med det (Meyer & Rowan 1977).

Målkonflikter som følge av prinsippal-agent forhold er grunnen til at konsernledelsen må utforme insentivordninger og belønningsstrukturer som en del av virksomhetsstyringen, for å sikre at alle enheter handler i overensstemmelse med bankens overordnede interesser (Hopper et al. 2007). På toppen hevder man at det finnes prestasjonsbelønninger for bankens overordnede resultater. Faren er at de ansatte hovedsakelig finner motivasjon i denne eksterne forpliktelsen (Argyris & Kaplan 1994). Ved vurdering av resultatlønn studeres faktiske resultater mot bankens budsjetter. Dette viser at budsjettene i Sparebanken Hedmark har en viktig funksjon i balansert målstyring, også for andre formål enn bedriftsplanlegging. Dette

støtter bankens bruk av budsjetter i styringsarbeidet, fremfor Beyond Budgeting (Olsen & Bjørnenak 2011). Balansert målstyring kan innlemme budsjetter, og kompensere for svakhetene ved tradisjonell budsjettering (SpareBank 1 Nord-Norge 2007).

Belønningsstrukturen blir en del av bankens virksomhetsstyring, og hovedfunksjonen er å motivere de ansatte til å nå organisatoriske mål (Jacobsen & Thorsvik 2006).

Rapporteringsfunksjonen har på den måten en motiverende effekt. Oppfølging og evaluering brukes som et insentiv. Gjennom oppfølging kan de ansatte føle seg sett, og motiveres til å opprettholde atferd i forhold til måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann 1998). Imidlertid kan man stille seg kritisk til at en såkalt ekstern forpliktelse, som balansert målstyring ofte fører med seg, er en av de største motivasjonsfaktorene. Dette hevdes å være negativt for banken (Argyris & Kaplan 1994).

Negative avvik mellom budsjett og resultat skal i prinsippet utløse korrigerende tiltak (Hoff & Bjørnenak 2005). Dersom resultatlønn utbetales i Sparebanken Hedmark, kan man også anta et det finnes konsekvenser for negative resultater. Årsbudsjettene banken i dag opererer med gjør det imidlertid vanskelig å sette konsekvenser, fordi et overordnet underskudd ikke gir grunnlag for å straffe en og en ansatt ute på kontorene. Bankens resultat er for eksempel helt avhengig av å minimere tap på utlån, noe hver ansatt vanskelig kan påvirke. Årsbudsjettene kutter den siste koblingen i styringssløyfen (Anthony & Young 2003). Mangel på konsekvenser svekker betydningen av bankens økonomistyringssystem, og rapportert informasjon synes å være til liten nytte. Konsekvenser oppleves også vanskelig, fordi det er problematisk å sette realistiske mål på variabler som er vanskelig å måle (Hopper et al. 2007). Dette gir banken et styringsproblem. Likevel ser man at rapportering vektlegges på de fleste nivåer. Inntrykket er at rapportering i styringsarbeidet har en legitimeringsfunksjon, både internt og i omgivelsene (Meyer & Rowan 1977). Rapportering og dermed prestasjonsmåling viser omgivelsene at banken bruker sine ressurser på en hensiktsmessig måte (Nyland & Pettersen 2010).

Det blir videre sentralt å diskutere bankens valg av årsbudsjetter, dersom dette kutter den siste koblingen i styringssløyfen (Anthony & Young 2003). Et viktig argument er den høye graden av forutsigbarhet i bankens omgivelser på lang sikt. Dette støtter klart bankens valg av årsbudsjetter i kombinasjon med balansert målstyring i strategioversettelsen (Pettersen et al. 2008). Ledere på lavere nivåer ser en klar fordel med denne kombinasjonen:

Man må ha et budsjett, ellers ville det blitt lite balansert målstyring.

(Leder 4)

På kort sikt er imidlertid bankens omgivelser mindre forutsigbare. En potensiell hendelse er for eksempel at bankkunder går konkurs. Mulige løsninger på slike utfordringer er kortere tidshorisont på planene (Boye et al. 1999) eller Beyond Budgeting, som begge styrker den siste koblingen i styringssløyfen (Anthony & Young 2003). Den nyreviderte strategien inneholder et punkt som sier at banken skal utnytte sider ved Beyond Budgeting, uten å forkaste budsjettene som sådan. I denne sammenheng benyttes benchmarkingfunksjoner, som også synes å vektlegges på samtlige nivåer i banken. Benchmarking er moderne innen bank og representerer innslag av det Sparebanken Hedmark kaller dynamisk styring (Sparebankforeningen 2009). Rapporteringsfunksjonen blir et viktig utgangspunkt for benchmarking. Dermed ser man igjen en indirekte kobling mellom rapportering og legitimitet, i det at benchmarking kan fungere som en institusjonalisert rasjonalisert myte i bankens omgivelser (Meyer & Rowan 1977).

I tillegg til å ha en legitimerende effekt, kan rapporteringsfunksjonen antas å ha effekt på organisasjonskulturen (Simons 1995). Rapporteringsfunksjonen i balansert målstyring brukes i den sammenheng for å skape verdier og grunnholdninger blant bankens ansatte. Rapportering styrker også den interne dialogen. Dette viser igjen tegn til at styringsfunksjoner ikke kan studeres isolert. Bare gjennom en vurdering av den totale styringspakken kan man men noe om rapporteringen er nyttig eller ikke (Otley 1980). Mangel på konsekvenser indikerer at de tradisjonelle effektene av rapportering er utelatt. Imidlertid ser man tydelig andre positive effekter. Rapportering har eksempelvis en viktig funksjon i Sparebanken Hedmark i å bedre planleggingsarbeidet for neste budsjettperiode. Historisk betinget målsetting begrenser dessverre denne effekten (Modell et al. 2007).

5.6 Balansert målstyring som kilde til legitimitet

Balansert målstyring har for alvor inntatt banksektoren. I Sparebanken Hedmark ser man på kontornivå typiske tegn til at balansert målstyring oppfattes som en institusjonalisert myte i bankens institusjonelle omgivelser (Meyer & Rowan 1977). Det oppleves problematisk å beskrive hensikten med styringsverktøyet, men legitimitetsfunksjonen kan avleses direkte fra følgende sitat:

Jeg regner med det har litt med erfaringsgrunnlag fra lignende virksomheter å gjøre.

(Leder 6)

Balansert målstyring oppfattes dermed som en styringsnorm, som er akseptert og allment utbredt i banksektoren. Det er ikke sikkert at balansert målstyring er det mest effektive styringsverktøyet for banken, men det oppleves viktig i forhold til legitimitet (DiMaggio & Powell 1983). Legitimitet er noe man på toppen, på bankens nivå 1, synes å være opptatt av. Resultatlønnen som nylig ble utbetalt, fryktes eksempelvis å kunne skade bankens omdømme. Dette viser at de institusjonelle omgivelsene oppleves vel så viktige som de tekniske. Banker påvirkes av begge typer omgivelser, og må videre ta hensyn til dem i den daglige driften (Jacobsen & Thorsvik 2006). Sparebanken Hedmark svarer sine institusjonelle omgivelser med å bruke balansert målstyring for å gjennomføre strategien. På samme måte er benchmarking et sentralt verktøy i mange banker, som også understrekes i empirien. Den vide utstrekningen av benchmarking og balansert målstyring, gjør at bankens struktur blir mer og mer homogen organisasjonsstrukturen i andre norske banker (Busch et al. 2007). Denne utviklingen fører til isomorfisme, som gir Sparebanken Hedmark tillit i sine institusjonelle omgivelser (Meyer & Rowan 1977). En annen konsekvens av isomorfisme er den nevnte dekoplingen, som gjør at perspektivfokuset snevres inn ute på bankens kontorer, og demper balanseringen mellom ulike perspektiver.

I tillegg til balansert målstyring i seg selv, kan bankens bokstavelige målsetninger også fungere som en kilde til legitimitet. Utad vil styringsverktøyet understreke at bankens prestasjonsmål også tar hensyn til ikke-økonomiske forhold (Kaplan & Norton 1996). I dette ligger blant annet god håndtering av bankens medarbeidere, samt hensyn til kundene. I omgivelsene vet man at balansert målstyring medfører prestasjonsmål innenfor ulike perspektiver, som tvinger bankeledelsen til å fokusere på alle områder som støtter strategien (Akkermans & Oorschot 2005). Mange interessenter med ulike krav til bankens prestasjoner og indirekte prestasjonsmål, vil imidlertid forsterke den omtalte dekoplingen (Meyer & Rowan 1977).

Aggregerte resultater på kontorer, avdelinger og regioner rapporteres i trapp opp til nivå 1, hvor det hevdes at de rapporterte tallene brukes for å kontrollere resultater mot overordnede mål. Dersom resultatkontroll eksisterer, så skulle man også ut fra styringsløyfen tro at store avvik fører til strategiendring (Anthony & Young 2003). Dette er det imidlertid ingen kultur

for i Sparebanken Hedmark. Vedtatt strategi endres svært sjelden i løpet av en vedtatt periode, og mangler dermed et interaktivt element:

(...) Strategien er såpass robust at den sjelden endres.

(Leder 3)

Dette setter banken i dårlig stand til å møte strategisk usikkerhet (Simons 2000). Den siste koblingen i styringssløyfen er dermed brutt. Rapportering opp til nivå 1 kan sies å utføres for syns skyld, grunnet hensynet til legitimitet og stivhengighet. Kanskje er rapportering noe banken har drevet med så lenge man kan huske, og valg av rapporteringspraksis påvirkes derfor av tidligere beslutninger (Modell et al. 2007). En annen mulig tolkning er at rapportering oppfattes som en institusjonalisert, rasjonalisert myte, som har en regellignende karakter i banksektoren i Norge (Meyer & Rowan 1977). Rapportering utføres da fordi det er et normgivende verktøy, og oppfattes som en akseptabel og riktig tenkemåte i de institusjonelle omgivelsene. En slik opplevelse av rapportering for legitimitetshensyn forsterker oppfatningen om løst koblede forbindelser i styringssløyfen (Anthony & Young 2003).

6. KONKLUSJON

Virksomhetsstyringen i Sparebanken Hedmark tar utgangspunkt i ønsket om å oppnå en felles vedtatt strategi. Det såkalte Dashbordet er det viktigste argumentet for å kunne påstå at styringen baserer seg på prinsipper innen balansert målstyring. Prestasjonsindikatorerne dekker imidlertid kun det finansielle perspektivet og kundeperspektivet. Perspektivet for interne prosesser, og perspektivet for læring og vekst hevdes å være ivaretatt utenfor Dashbordet. I denne studien har man sett at flere funksjoner følger med bankens balanserte målstyring. Imidlertid finnes det tilfeller av ulik bruk av funksjonene mellom ulike nivåer, og man får dermed forskjellige svar på de ulike organisasjonsnivåene.

Balansert målstyring er mye brukt til kommunikasjon i Sparebanken Hedmark.

Kommunikasjonsfunksjonen synes å være en av de mest fremtredende, og ligger hovedsakelig i Dashbordet. Flere parallelle formidlingskanaler støtter kommunikasjonsfunksjonen, typisk dialog mellom administrerende direktør og ansatte, presentasjoner, videokonferanser, allmøter og medarbeidersamtaler. Målet er å overkomme komplekse kunnskapsgrenser mellom prinsipaler og agenter på ulike nivåer i bankens organisasjonshierarki. Forskjellig perspektivfokus på nivåene indikerer imidlertid at kommunikasjonen er for dårlig, og flere formidlingskanaler kan oppleves forvirrende. Ettersom noen prestasjonsmål i Dashbordet er vanskelig å måle, kan man likevel støtte bruken av flere parallelle formidlingskanaler.

Ansvarsfordeling og bedriftsplanlegging er andre funksjoner som følger med balansert målstyring i Sparebanken Hedmark. I hovedsak innebærer dette at ledere deltar i målutforming på ulike nivåer. Dette medfører indirekte en læringsprosess om hvilke mål som er realistiske, og hva som skal til for å oppnå dem. Strategiutformingen på nivå 1 tar hensyn til omgivelsene. Delmål på ulike nivåer, som er avledet fra strategien, tilpasses lokale betingelsesfaktorer både i bankens indre og ytre miljø. Imidlertid er målsettingsprosessen historisk betinget, og lederne på ulike nivåer er ikke like delaktig i utformingen som de selv tror. Stiavhengighet begrenser også læringseffekten.

Koordinering mellom perspektiver og koordinering mellom organisatoriske nivåer er en sentral funksjon, som støtter bankens bruk av budsjetter i styringsarbeidet. Imidlertid stopper Dashbordet på avdelingsnivå, noe som medfører at koordineringsmekanismen i bankens balanserte målstyring blir brutt. Perspektivene mangler dermed en gjennomgående balansering, og banken mangler en gjennomgående styringsstreng. På kontornivå

kompeniserer man med Ukerapporten, et verktøy for både kommunikasjon, målsetting, rapportering og oppfølging. Det at Dashbordet stopper midt i organisasjonen, kan begrunnes med at behovet for balansert målstyring er mindre ute på kontorene. Et innsnevret perspektivfokus kan da ha en grensesettende funksjon.

Fastsatte målsetninger gir mulighet for oppfølging og evaluering. Rapporteringsfunksjonen vektlegges på de fleste nivåer i Sparebanken Hedmark, og de viktigste verktøyene synes å være Dashbordet og Ukerapporten. Grunnet mangel på konsekvenser, er imidlertid evalueringsfunksjonen mindre brukt enn man ellers skulle tro. Effektene av rapportering synes å være mer utradisjonelle, i form av motivasjon hos de ansatte gjennom følelsen av det å bli sett, eller påvirkning på organisasjonskulturen. Rapportering vil også styrke den interne dialogen. I tillegg kommer hensynet til legitimitet og stivhengighet. Det kan virke som om rapportering utføres for syns skyld i enkelte tilfeller. Balansert målstyring, som kan sies å være en institusjonalisert myte, har i seg selv en legitimeringsfunksjon. Verktøyet innføres for å svare bankens institusjonelle omgivelser. Dette fører til isomorfisme, og løst koplede forbindelser i styringsløyfen.

Alt i alt kan man hevde at ulike funksjoner som følger med balansert målstyring i Sparebanken Hedmark viser svakheter, men de gir positive, dels utradisjonelle effekter i kombinasjon med andre funksjoner og verktøy. En funksjon bør ikke vurderes isolert, men må ses i sammenheng med den totale styringspakken. Balansert målstyring anses som prototypen på diagnostisk styring, men manglende evaluering indikerer at verktøyet ikke brukes diagnostisk i Sparebanken Hedmark i dag. Verktøyet synes i større grad å fungere som et informasjonssystem, enn som et målstyringssystem. Hensikten med balansert målstyring peker i retning av kulturbygging.

Denne avhandlingen har studert funksjoner av balansert målstyring i et bankkonsern, Sparebanken Hedmark. For å få et bedre bilde av bruken av ulike funksjoner, kan videre forskning studere banken i et lengre tidsperspektiv etter omorganiseringen, hvor nye styringsprinsipper og verktøy ble innført. En slik studie kan potensielt gi grunnlag for å si noe om hvilke funksjoner som over tid synes å bli ivaretatt. Videre forskning kan også studere to eller flere regioner, eller avdelinger i forhold til hverandre. Sammenligning kan kartlegge hvilke funksjoner som brukes og ikke brukes, i ulike omgivelser på samme organisatorisk nivå.

7. LITTERATUR

- Akkermans, H. A. & Oorschot, K. E. van. (2005). Relevance Assumed: a Case study of Balanced Scorecard Development Using Dynamics. *Journal of the Operational Research Society*. 56: 931-934.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Division of Research, Harvard Business School. 180 s.
- Anthony, R. N. & Young, D. W. (2003). *Management Control in nonprofit organizations*. 7.utg. New York: MacGraw-Hill. 960 s.
- Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in research on decision-making. *Administrative Science Quarterly*. SEPT. 21 (3): 363-375.
- Argyris, C. & Kaplan, R. (1994). Implementing New Knowledge: the Case of Activity-Based Costing. *Accounting Horizons*. 8 (3): 83-105.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring – en oversikt. *Magma*. 6: 21-28.
- Bjørnenak, T. (2010a). Økonomistyringens tapte relevans. *Magma*. Tilgjengelig fra: <http://www.sivil.no/magma/2010/04/1000.html> (lest 01.02.2011).
- Bjørnenak, T. (2010b). Ulike systemer for ulike formål? *Magma*. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/?nid=185812> (lest 03.02.2011).
- Boye, K., Bjørnenak, T. & Bergstrand, J. (1999). *Budsjettering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag. 222 s.
- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma*. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/?nid=183826> (lest 03.02.2011).
- Brevik, M. (2011). Søker gjerne lån i nettbanken. *Mellom oss*. 1: 15.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. T. & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget. 286 s.
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*. 13 (4): 442-455.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*. 28: 127-168.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 48 (2): 147-160.

- Douma, S. & Schreuder, H. (2008). *Economic Approaches to Organizations*. 4.utg. London: Pearson Education Limited. 416 s.
- Elsrud, S. (2000). Strategi og finans i fokus. *Magma*. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/?nid=183209> (lest 02.02.2011).
- Goldstone, J. A. (1998). Initial conditions, general laws, path dependence, and explanations in historical sociology. *Am. J. Sociol.* 104: 829-845.
- Grostad, K.R. (2007). *Beyond Budgeting I Statoil – En analyse av implementering og bruk av nye prinsipper for virksomhetsstyring*. Masteroppgave. Bergen: Norges Handelshøyskole. 137 s.
- Hamar Arbeiderblad (2009). *Her er den nye banksjefen*. Tilgjengelig fra: <http://red.h-a.no/Nyheter/Nyheter/tabid/72/Default.aspx?ModuleId=65812&articleView=true&tabId=72> (lest 07.02.2011).
- Hansen, O. B. (2006). Utviklingen av modeller i lærebøker innen management accounting de siste 20 årene. *Magma*. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/?nid=184491> (lest 03.02.2011).
- Hoff, K. G. (2005). *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*. 5.utg. Oslo: Universitetsforlaget. 495 s.
- Hoff, K. G. & Bjørnenak, T. (2005). *Driftsregnskap og budsjettering*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget. 472 s.
- Hokstad, J. K. (2010). *Telefonmøte med leder for styring og rapportering i Sparebanken Hedmark, Jan Kristian Hokstad*. (07.12.2010).
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How managers can break free from the Annual Performance Trap*. Boston: Division of Research, Harvard Business School. 256 s.
- Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (2007). *Issues in management accounting*. 3.utg. London: Pearson Education Limited. 488 s.
- Husby, Ø. & Løvlie, J. (1998). The Balanced Scorecard – mer enn et målesystem. *Magma*. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/?nid=182899/> (lest 17.01.2011).
- Høgskolen i Sør-Trøndelag. (2010). *Etikk i forskningen*. Tilgjengelig fra: <http://hist.no/content/35889/> (lest 19.01.2011).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføres undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget. 400 s.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2006). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget. 467 s.

- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic management System. *Harvard Business Review*. Jan-Febr., 75-85.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). Transforming the Balance Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1. *Accounting Horizons*. 15 (1): 87-104.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget. 387 s.
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse*. 3.utg. : Gyldendal Norsk Forlag AS. 627 s.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. 344 s.
- Levitt, B. & March, J.G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review Sociology*. 14: 319-340.
- Malmi, T. (2001). Balanced Scorecards in Finnish companies. A research note. *Manage Account Res*. 12 (2): 207-220.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making*. Illinois: Free Press. 312 s.
- McDaniel, C. & Gates, R. (2006). *Marketing Research Essentials*. 5.utg. New York: John Wiley & Sons. 479 s.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 83: 21-44. I: Meyer, J. W. & Scott, W. R. (red.) *Organizational Environments*. London: Sage Publications.
- Modell, S., Jacobs, K. & Wiesel, F. (2007). A process (re)turn?: Path dependencies, institutions and performance management in Swedish central government. *Management Accounting Research*. 18 (4): 453-475.
- Myhre, E. K. (2011). *Hjelp til kort historikk* (e-post til Marit Fiskvik 09.03.2011).
- Nettavisen. (2005). *DnB Nor får bedre kredittrating*. Tilgjengelig fra: <http://www.na24.no/imarkedet/arkiv/article1864032.ece> (lest 10.02.2011).
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2001). Organizational knowledge creation. I: Henry, J. (red.) *Creative Management*. London: Sage Publications.
- Norton, D. & Taylor, J. (1993). *The Cambridge companion to Hume*. Cambridge: Cambridge University Press. 554 s.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt Forlag. 237 s.
- Nyland, K. & Pettersen, I. J. (2010). Økonomistyring i staten – likhet eller mangfold? *Magma*. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/?nid=185817> (lest 03.02.2011).

- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. 11: 65-88.
- Nørreklit, H. (2005). Det balancerede scorecard – en undersøkelse af nogle centrale dimensjoner. *Magma*. 8: 19-36.
- Olsen, T.-E. & Bjørnenak, T. (2011). *Styring uten budsjett, også noe for små- og mellomstore bedrifter?* Arbeidsutkast. Trondheim: TØH. 18 s.
- Otley, D. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations & Society*. 5 (4): 413-428. I: Berry, A. J. et al. (red.) *Management Control Theory*. Farnham: Ashgate-Dartmouth Publications.
- Otley, D., Broadbent, J. & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An overview of its Development. *British Journal of Management*. 6: 31-44. I: Wilson, M. S. (red.) *Management Accounting Volume II Control*. Farnham: Ashgate-Dartmouth Publications.
- Pettersen, I. J., Magnussen, J., Nyland, K. & Bjørnenak, T. (2008). *Økonomi og helse*. 2.utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag. 267 s.
- Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget. 502 s.
- Ryan, B., Scapens, R. W. & Theobald, M. (2002). *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. 2.utg. London: Academic Press. 240 s.
- Røsteggen, O. A. (2011). *Samtale med statsautorisert revisor ved Revisorkonsult AS, Ola Arne Røsteggen*. (10.02.2011).
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget. 398 s.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. 4.utg. New Jersey: Prentice Hall. 614 s.
- Schultz, M. (2006). *Kultur i organisationer*. København: Handelshøjskolens Forlag. 170 s.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behaviour*. New York: Macmillan. 384 s.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School. 217 s.
- Simons, R. (2000). Using Diagnostic and Interactive Control Systems. 205-229. I: Simons, R. (red.) *Performance measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- SpareBank 1 Nord-Norge. (2007). *Årsrapport – Bank, Forsikring. Og deg*. Tromsø. 156 s.
- Sparebanken Hedmark. (2008). *Årsmelding 2008*. Hamar. 65 s.
- Sparebanken Hedmark. (2009). *Årsrapport – Sammen om å skape*. Hamar. 93 s.

- Sparebanken Hedmark. (2011a). *Velkommen til Sparebanken Hedmark, 2011 – generell presentasjon*. Hamar: Sparebanken Hedmark.
- Sparebanken Hedmark (2011b). *Bankens historie*. Tilgjengelig fra: https://www2.sparebank1.no/portal/1802/3_privat?nfpb=true&pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149706317/ (lest 07.02.2011).
- Sparebanken Hedmark (2011c). *Rammeverk for god selskapsledelse i Sparebanken Hedmark*. Hamar: Sparebanken Hedmark. 10 s.
- Sparebanken Hedmark. (2011d). *Styringssystem februar 2011*. Hamar: Sparebanken Hedmark.
- Sparebanken Hedmark. (2011e). *Sparebanken Hedmark. Strategiplan 2011-2015*. Hamar: Sparebanken Hedmark.
- Sparebankforeningen. (2001). *Scorebank – balansert målstyring*. Tilgjengelig fra: <http://www.sparebank.no/id/1797.0> (lest 01.02.2011).
- Sparebankforeningen. (2009). *Omstilling i SpareBank 1 Gruppen: Alle steiner snus*. Tilgjengelig fra: <http://www.sparebankforeningen.no/id/16875.0> (lest 02.02.2011).
- Stemsrudhagen, J. I. (2003). *Balansert målstyring – fra måling til strategisk ledelse*. *Magma*. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/?nid=183824> (lest 02.02.2011).
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag. 218 s.
- Varian, H. R. (2006). *Intermediate Micro Economics. A modern Approach*. 7. utg. New York: W.W. Norton & Company. 715 s.
- Viig, S. G. (2011). Overordnede målsettinger for alliansesamarbeidet. *Mellom oss*. 1: 16-17.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice, Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press. 318 s.
- Zimmerman, J. L. (2005). Kostnader og nytte forbundet med kostnadsfordeling. *Magma*. 8: 84-98.
- Østlendingen. (2011a). *Tidenes beste resultat*. Tilgjengelig fra: <http://www.ostlendingen.no/nyheter/tidenes-beste-resultat-1.5990281> (lest 01.02.2011).
- Østlendingen. (2011b). *Betaler 40.000 kr til hver ansatt*. Tilgjengelig fra: <http://www.ostlendingen.no/nyheter/betaler-40-000-kroner-til-hver-ansatt-1.6002702> (lest 03.02.2011).

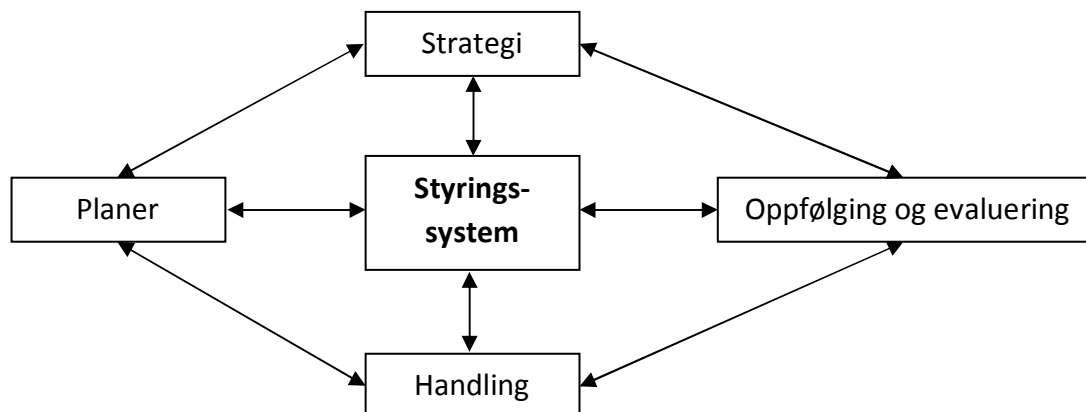
VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide nivå 1 og 2

Jeg heter Marit Fiskvik og kommer fra Trondheim Økonomiske Høgskole. Jeg er student på 5.året og skriver for tiden en avsluttende masteroppgave. Jeg vil i den sammenheng studere deler av bankens virksomhetsstyring med fokus på hvilke funksjoner som brukes i styringssammenheng. Dette intervjuet er en del av arbeidet, og skal brukes som datamateriale i oppgaven. Jeg anser deg som et relevant intervjuobjekt.

For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen, ønsker jeg å ta opp intervjuet på lydbånd. Referat fra intervjuet vil skrives på bakgrunn av notater og diktafon. Kopi sendes til deg i etterkant av intervjuet for gjennomlesning og redigering. Etter dette vil opptaket slettes. Du vil også motta både navn, e-post og telefonnummer, slik at du gjerne må ta kontakt hvis det skulle være noen spørsmål eller uklarheter. Oppgaven er konfidensiell, og jeg kan derfor garantere anonymitet både for banken og deg som person. Det er helt frivillig for deg å delta på dette intervjuet.

Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca. 1 time. I løpet av samtalen vil jeg stille spørsmål i forbindelse med den klassiske styringssløyfen:



Først vil jeg gjerne stille deg noen bakgrunnsspørsmål.

Din stillingsbetegnelse? _____

Antall år du har arbeidet i Sparebanken Hedmark? _____

Nr.	Intervjuspørsmål	Notater
Dimensjon I: Strategi		
1	Hva er hovedbudskapet og fokusområde i bankens strategi? <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor er området viktig? - Egne strategier for hver avdeling? På hvilket nivå? 	
2	Hvilke kritiske prestasjonsindikatorer (KPI'er) er oversatt fra strategien? <ul style="list-style-type: none"> - Bankens overordnede mål? 	
3	Hvem utformer strategien? <ul style="list-style-type: none"> - Hva slags informasjon baseres den på? Fra omgivelsene? Fra interne avdelinger? - Hvor ofte revideres den? 	
4	Hvordan kommuniseres strategien utover i bankens avdelinger? <ul style="list-style-type: none"> - Skriftlige dokumenter? 	
Dimensjon II: Fra strategi til planer		
5	Har banken balansert målstyring? <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor/hensikt? - Fordeler og ulemper? - Hvem utformer målstyringssystemet? 	
6	Hvilke elementer består målstyringssystemet av? <ul style="list-style-type: none"> - Hvor i styringssløyfa ligger de viktigste styringsverktøyene, etter din oppfatning? - Hvorfor er dette viktig? 	
7	Hvordan kommuniseres målstyringen utover i bankens avdelinger? <ul style="list-style-type: none"> - Skriftlige rapporter? - Rutiner som sikrer at informasjon når frem til den tiltenkte mottakeren? Kommunikasjonsnettverk? 	

8	<p>Hvordan virker målstyringen i praksis?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva fungerer ikke? - Vanskelig å få til en overgang mellom strategi og budsjett? 	
9	<p>Hva slags type budsjetter opererer banken med?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Noen typer budsjetter som er forkastet, som var i bruk før? - Vurdert å styre uten budsjetter? - Hvorfor? (Beyond Budgeting) 	
10	<p>Har banken standard målekort for alle avdelinger på alle nivå?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Egne indikatorer i målekortene? 	
11	<p>Hvilke KPI'er vektlegges i budsjettene?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke delmål brytes KPI'ene ned til? - På hvilke nivåer finnes ulike delmål? - Hvem utformer delmålene? 	
12	<p>Hvordan brytes budsjettene opp til konkrete budsjettmål i hver avdeling?</p>	
13	<p>Hva slags type budsjetter har du å forholde deg til i din hverdag?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan påvirker du utformingen av disse? - Hva krever de av deg? - Hvordan vil du beskrive ditt behov for ulike budsjetter? 	
<i>Dimensjon III: Fra planer til handling</i>		
14	<p>I hvilken grad opplever du at bankens målstyringssystem legger føringer for rutiner og handling i din hverdag?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan legges det til rette for samarbeid og fellesskap? 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Hvor viktig anser du din erfaring i det daglige arbeidet? - Hvordan legges det til rette for læring av rutiner og styringsverktøy? 	
15	<p>Tilpasser avdelingene seg budsjetter og KPI'er ovenfra?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor? Hvorfor ikke? 	
16	<p>Hva betyr budsjettene i praksis for avdelingslederne?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tar de hensyn til dem? - Begrensning eller virkemiddel? 	
Dimensjon IV: Fra handling til oppfølging		
17	<p>Hvilken informasjon/hvilke måletall rapporteres opp til ledelsen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan foregår den praktiske rapporteringen? - Hva brukes rapportert informasjon til "på toppen"? 	
18	<p>Hvordan følges ansatte og kunder opp?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvem har ansvaret for oppfølgingen? 	
19	<p>Hvordan belønnes gode prestasjoner?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke konsekvenser møter de som ikke oppfyller kravene? 	
Dimensjon V: Fra oppfølging til strategi		
20	<p>Blir faktiske resultater målt mot overordnede mål?</p> <ul style="list-style-type: none"> - På hvilket organisasjonsnivå skjer målingen? - Hvordan vurderes innsats fra hver enkelt avdeling? - Hvordan behandles avvik mellom mål og resultat? 	
21	<p>Hvilke tiltak gjøres for å sikre måloppnåelse i neste budsjettperiode?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategiendring? 	

Til slutt, er det noe du vil tilføye som du mener er viktig i sammenheng med det vi nå har snakket om? _____

Jeg vil også gjerne høre hvordan du opplevde dette intervjuet?

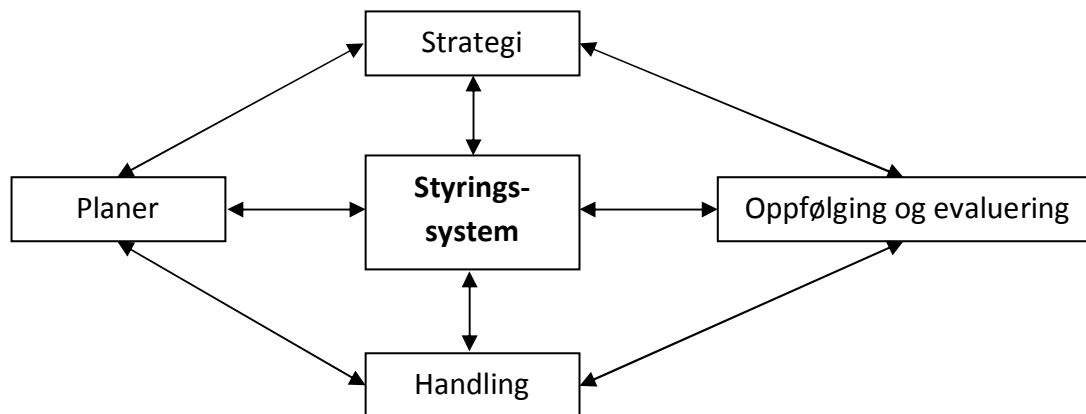
Takk for at du tok deg tid, og takk for informasjonen du har delt med meg. Det kommer godt med i oppgaven min, og jeg er helt avhengig av slike bidrag for å kunne gjennomføre studien som planlagt. Jeg sender deg et skriftlig referat fra dette intervjuet innen kort tid, slik at du kan godkjenne det materialet jeg skal bruke videre i min analyse. Ellers er det bare å ta kontakt om det skulle være noe du lurer på.

Vedlegg 2: Intervjuguide nivå 3 og 4

Jeg heter Marit Fiskvik og kommer fra Trondheim Økonomiske Høgskole. Jeg er student på 5.året og skriver for tiden en avsluttende masteroppgave. Jeg vil i den sammenheng studere deler av bankens virksomhetsstyring med fokus på hvilke funksjoner som brukes i styringssammenheng. Dette intervjuet er en del av arbeidet, og skal brukes som datamateriale i oppgaven. Jeg anser deg som et relevant intervjuobjekt.

For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen, ønsker jeg å ta opp intervjuet på lydbånd. Referat fra intervjuet vil skrives på bakgrunn av notater og diktafon. Kopi sendes til deg i etterkant av intervjuet for gjennomlesning og redigering. Etter dette vil opptaket slettes. Du vil også motta både navn, e-post og telefonnummer, slik at du gjerne må ta kontakt hvis det skulle være noen spørsmål eller uklarheter. Oppgaven er konfidensiell, og jeg kan derfor garantere anonymitet både for banken og deg som person. Det er helt frivillig for deg å delta på dette intervjuet.

Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca. 1 time. I løpet av samtalen vil jeg stille spørsmål i forbindelse med den klassiske styringssløyfen:



Først vil jeg gjerne stille deg noen bakgrunnsspørsmål.

Din stillingsbetegnelse? _____

Antall år du har arbeidet i Sparebanken Hedmark? _____

Nr.	Intervjuspørsmål	Notater
<i>Dimensjon I: Strategi</i>		
1	Hva er hovedbudskapet og fokusområde i bankens strategi? <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor er området viktig? - Egne strategier for hver avdeling? På hvilket nivå? 	
2	Hvilke kritiske prestasjonsindikatorer (KPI'er) er oversatt fra strategien? <ul style="list-style-type: none"> - Bankens overordnede mål? 	
3	Hvem utformer strategien? <ul style="list-style-type: none"> - Hva slags informasjon baseres den på? Fra omgivelsene? Fra interne avdelinger? - Hvor ofte revideres den? 	
4	Hvordan kommuniseres strategien fra ledelsen og ut til din avdeling? <ul style="list-style-type: none"> - Skriftlige dokumenter? 	
<i>Dimensjon II: Fra strategi til planer</i>		
5	Har banken balansert målstyring? <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor/hensikt? - Hvilke fordeler og ulemper ser du med bankens styringssystem? - Hvem utformer målstyringssystemet? 	
6	Hvilke elementer består målstyringssystemet av? <ul style="list-style-type: none"> - Hvor i styringssløyfa ligger de viktigste styringsverktøyene, etter din oppfatning? - Hvorfor er dette viktig? 	
7	Hvordan kommuniseres målstyringen fra ledelsen og ut i din avdeling? <ul style="list-style-type: none"> - Skriftlige rapporter? - Rutiner som sikrer at informasjon når frem til den 	

	tiltenkte mottakeren? Kommunikasjonsnettverk?	
8	<p>Hvordan virker målstyringen i praksis?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva fungerer ikke? - Hvilken kobling ser du mellom dine fastsatte prestasjonsmål og bankens strategi? 	
9	Hva slags type budsjetter finnes i banken?	
10	<p>Har banken standard målekort for alle avdelinger på alle nivå?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Egne indikatorer i målekortene fra din avdeling? 	
11	<p>Hvilke KPI'er vektlegges i budsjettene?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke delmål brytes KPI'ene ned til? - På hvilke nivåer finnes ulike delmål? - Hvem utformer delmålene? 	
12	<p>Hvordan brytes budsjettene opp til konkrete budsjettmål for din avdeling?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke tilpasninger gjøres i prestasjonsmål i din avdeling? 	
13	<p>Hva slags type budsjetter har du å forholde deg til i din hverdag?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan påvirker du utformingen av disse? - Hva krever de av deg? - Hvordan vil du beskrive ditt behov for ulike budsjetter? 	
Dimensjon III: Fra planer til handling		
14	<p>I hvilken grad opplever du at bankens målstyringssystem legger føringer for rutiner og handling i din hverdag?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan legges det til rette for samarbeid og fellesskap? - Hvor viktig anser du din erfaring i det daglige arbeidet? 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan legges det til rette for læring av rutiner og styringsverktøy? - Hvilke tiltak kunne lettet din styringspraksis i det daglige arbeidet? 	
15	<p>Tilpasser din avdeling seg budsjetter og KPI'er ovenfra?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor? Hvorfor ikke? 	
16	<p>Hva betyr budsjettene i praksis for deg?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tar du hensyn til dem? - Begrensning eller virkemiddel? 	
Dimensjon IV: Fra handling til oppfølging		
17	<p>Hvilken informasjon/hvilke måletall rapporteres opp til ledelsen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan foregår den praktiske rapporteringen? - Hva brukes rapportert informasjon til "på toppen"? 	
18	<p>Hvordan følges ansatte og kunder opp i din avdeling?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvem har ansvaret for oppfølgingen? 	
19	<p>Hvordan belønnes gode prestasjoner?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke konsekvenser møter de som ikke oppfyller kravene? 	
Dimensjon V: Fra oppfølging til strategi		
20	<p>Blir faktiske resultater målt mot bankens overordnede mål?</p> <ul style="list-style-type: none"> - På hvilket organisasjonsnivå skjer målingen? - Hvordan behandles avvik mellom mål og resultat i din avdeling? 	
21	<p>Hvilke tiltak gjøres for å sikre måloppnåelse i neste budsjettperiode?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategiendring? 	

Til slutt, er det noe du vil tilføye som du mener er viktig i sammenheng med det vi nå har snakket om? _____

Jeg vil også gjerne høre hvordan du opplevde dette intervjuet?

Takk for at du tok deg tid, og takk for informasjonen du har delt med meg. Det kommer godt med i oppgaven min, og jeg er helt avhengig av slike bidrag for å kunne gjennomføre studien. Jeg sender deg et skriftlig referat fra dette intervjuet innen en uke, slik at du kan godkjenne det materialet jeg skal bruke videre i min analyse. Ellers er det bare å ta kontakt om det skulle være noe du lurer på.