

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn:

Nina Melle Scharning

Lillian Myklebust Vennesland

«Tenke det, ønske det, ville det ...men gjøre det?»

En studie av sammenhengen mellom vellykket implementering av
Beyond Budgeting og anvendelse av endringsledelse.

Dato: 26.05.2021

Totalt antall sider: 122

Abstract

Beyond Budgeting or BB as it is often called, is a holistic management and management philosophy based on 12 principles, 6 of which are related to leadership principles and 6 are related to management processes. Implementing Beyond Budgeting takes time and is an extensive work; and there are several challenges associated with the implementation work. Our thesis is built around the problem of why some companies struggle more than others to succeed with the implementation of Beyond Budgeting. "What are the connections between successful implementation of BB and application of change management"?

Based on the problem, we have formulated research questions, and on the basis of these we have presented the theoretical framework for the thesis. Here, the topics Beyond Budgeting and change management are presented, and research related to the topics is highlighted through text and models. The data base is based on in-depth interviews and a survey, all our informants and respondents we have come in contact with through the Beyond Budgeting Round Table. All the informants who have participated in the interviews have been involved in the implementation of Beyond Budgeting in their organisations, while we do not have knowledge of the respondents' identities and we thus do not know how close to the implementation process they have been. The informants and respondents understanding and perception of the implementation process in their organisations is presented and then analysed and discussed against the theoretical framework of the thesis.

Exercising change management can take place to different extents and according to different models. We have focused on Kotter's 8-step change model. In chapter 6, we present our conclusion, which shows that there is a clear connection between the exercise of change management and the successful implementation of Beyond Budgeting.

Change management based on Kotter's 8-steps is a change management model that can ensure a successful implementation, but a more holistic model that incorporates focus on what change situation you are in, focus on the leader's role and the culture that prevails in the company, ensures change management that is more adapted to the change situation. As there is no recipe for successful implementation of Beyond Budgeting, we have finally created a model that we believe companies can use in the work of implementing Beyond Budgeting. At the end of the thesis, we have outlined proposals for further research.

Sammendrag

Beyond Budgeting eller BB som det ofte kalles, er en helhetlig ledelse- og styringsfilosofi som bygger på 12 prinsipper. 6 av disse er knyttet til styringsprosesser og 6 er knyttet til ledelsesprinsipper. Implementering av Beyond Budgeting tar tid og er et omfattende arbeid; og det er knyttet flere utfordringer til implementeringsarbeidet. Vår oppgave er bygget rundt problemstillingen om hvorfor noen virksomheter sliter mer enn andre med å lykkes med implementeringen av Beyond Budgeting. “Hvilke sammenhenger er det mellom vellykket implementering av Beyond Budgeting og anvendelse av endringsledelse”?

Ut ifra problemstillingen har vi formulert forskningsspørsmål, og på bakgrunn av disse har vi presentert det teoretiske rammeverket for oppgaven. Her blir temaene Beyond Budgeting og endringsledelse presentert, og forskning knyttet til temaene er belyst gjennom tekst og modeller. Datagrunnlaget bygger på dybdeintervjuer og en spørreundersøkelse, alle våre informanter og respondenter har vi kommet i kontakt med gjennom Beyond Budgeting Round Table. Alle informantene som har deltatt på intervjuene har deltatt med implementering av Beyond Budgeting i sin virksomhet, mens vi ikke har kjennskap til respondentenes identitet og vi vet dermed ikke hvor tett på implementeringsprosessen de har vært. Informantenes og respondentenes forståelse og oppfatning av implementeringsprosessen i sin virksomhet, er presentert og deretter drøftet opp mot oppgavens teoretiske rammeverk.

Å utøve endringsledelse kan skje i ulikt omfang og etter ulike modeller. Vi har hatt fokus på Kotter sine 8 endringstrinn. I kapittel 6 presenterer vi konklusjonen vår som innebærer at det finnes en tydelig sammenheng mellom utøvelse av endringsledelse og vellykket implementering av Beyond Budgeting.

Endringsledelse basert på Kotters 8 endringstrinn er en modell som kan medvirke til en vellykket implementering, men en mer helhetlig modell som innlemmer fokus på hvilken endringssituasjon man står oppe i, fokus på leders rolle og kulturen som råder i virksomheten, gir en endringsledelse som er mer tilpasset endringssituasjonen. Ettersom det ikke finnes en oppskrift for vellykket implementering av Beyond Budgeting, har vi avslutningsvis laget en modell som vi mener virksomheter kan bruke i arbeidet med implementering av konseptet. Til slutt i oppgaven har vi skissert forslag til videre forskning.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vårt MBA-studie i ledelse og økonomi ved Nord Universitet. Vi har hatt tre lærerike og interessante år, men som også har vært krevende i forhold til å kombinere studier, jobb og familieliv. Studiet har ikke bare har gitt oss faglig utbytte, men også lært oss mye om oss selv. Vi har funnet stor motivasjon i å være to om denne studien.

Arbeidet har vært givende og lærerikt, spesielt med tanke på at en av forskerne er i gang med å implementere Beyond Budgeting i sin virksomhet. Det å få bedre kjennskap til teori og forskning på området, og se dette opp mot hva informantene og respondentene erfarer, har vært ekstra spennende.

Vi ønsker å takke Bjarte Bogsnes og alle informantene som så entusiastisk har bidratt med sin kunnskap om Beyond Budgeting og prosessen som deres egen virksomhet har vært igjennom i forbindelse med implementeringen. Deres begeistring og engasjement rundt emnet har inspirert oss i arbeidet med masteroppgaven. Vi vil også takke alle respondentene som tok seg tid til å svare på vår spørreundersøkelse.

Vi må også rette en stor takk til vår veileder, professor Anatoli Bourmistrov, ved Nord Universitet. Han har bidratt med kunnskap om temaet, samt erfaren og kyndig veiledning, og han har gitt konstruktiv kritikk og nyttige innspill gjennom hele prosessen med å skrive denne masteroppgaven.

Til slutt vil vi rette stor takk til våre arbeidsgivere, familier, venner og medstudenter, for støtte, faglige diskusjoner og motivasjon gjennom hele studiet.

Vi ønsker deg en riktig god lesning, og har du noen spørsmål må du gjerne ta kontakt.

Ørsta/ Bergen

Mai 2021

Nina Melle Scharning og Lillian Myklebust Vennesland

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	i
Sammendrag.....	ii
Forord	iii
1. INNLEDNING.....	1
1.1 Valg av emne	2
1.2 Formål.....	3
1.3 Problemstilling	4
1.4 Definisjon av begrep.....	4
1.5 Oppgavens oppbygging	6
2. TEORETISK REFERANSERAMME.....	7
2.1 Beyond Budgeting.....	7
2.1.1 Hva er Beyond Budgeting?.....	7
2.1.2 Hvilke implementeringsutfordringer har Beyond Budgeting?	11
2.1.3 Beyond Budgeting knyttet til ledelse	16
2.2 Endringsledelse	16
2.2.1 Hva er endringsledelse?.....	16
2.2.2 Hva er god endringsledelse?.....	17
2.2.3 Endringsledelse i praksis	20
2.2.4 Kotters 8 endringstrinn	23
2.2.5 Utvidelse av forskningsmodell	27
2.3 Oppsummering	28
3. METODE.....	28
3.1 Forskningsstrategi og design.....	29
3.2 Datainnsamlingsutvalg	30
3.3 Forskningsdesign, datainnsamling- og datanalyse - Kvalitativ del.....	31
3.4 Forskningsdesign, datainnsamling- og datanalyse - Kvantitativ del.....	34
3.5 Reliabilitet og validitet (pålitelighet og gyldighet)- forskningskvalitet	36
3.6 Refleksjoner	38
3.7 Oppsummering metode.....	41
4. RESULTATER (EMPIRI).....	41
4.1 Innledning	41
4.2 Empiri kvalitativ undersøkelse.....	42
4.2.1 Hva legges i Beyond Budgeting?.....	42
4.2.2 Implementeringsutfordringer?	43
4.2.3 Bruk av endringsledelse.....	48
4.2.4 Hva kjennetegner endringsledelsen?	49
4.2.5 Sammenstilling.....	61
4.3 Empiri kvantitativ undersøkelse.....	62
4.3.1 Respondentene som ikke har startet implementeringen	63
4.3.2 Respondentene som holder på, eller er ferdige å implementere	64
4.4 Oppsummering empiri.....	68
5. ANALYSE.....	69
5.1 Innledning	69
5.2 Analyse av funn.....	69

5.2.1	Beyond Budgeting eller dynamisk styring?	69
5.2.2	Implementeringsutfordringer	72
5.2.3	Endringsledelse	78
5.2.4	Kjennetegn	79
5.2.5	Endringstrinnene - en suksessoppskrift?	84
5.2.6	Ny modell	86
5.3	Oppsummering analyse	87
6.	KONKLUSJON	90
6.1	Svar på problemstilling og forskningsspørsmål	90
6.2	Anbefaling til videre praksis	93
6.3	Forslag til videre forskning	95
7.	LITTERATURLISTE	97
	VEDLEGG	1
	<i>Vedlegg 1; Intervjuguide (ekstern)</i>	1
	<i>Vedlegg 2; Intervjuguide (intern)</i>	2
	<i>Vedlegg 3; Presentasjon/ oversikt over informantene fra intervju</i>	6
	<i>Vedlegg 4; Informasjonsskriv/ samtykkeskjema – generell</i>	6
	<i>Vedlegg 5; Informasjonsskriv/ samtykkeskjema - spesiell</i>	9
	<i>Vedlegg 6; Godkjenning fra NSD</i>	12
	<i>Vedlegg 7; Spørsmål fra spørreundersøkelsen</i>	13

FIGURLISTE

Figur 1: Forskningsmodell	2
Figur 2; 12 prinsipper for å lykkes med dynamisk styring	8
Figur 3; We must change both process and leadership	9
Figur 4: Performance Evaluation - One Process with Three Different Purpose	10
Figur 5: We must change both process and leadership	12
Figur 6: Kompetanseområder for HR	18
Figur 7: Lewin's change management model, med Hennestads tilføyninger	19
Figur 8; Lewin's change management model, Med Hennestads tilføyninger	19
Figur 9; Rammeverk for endringsledelse	20
Figur 10: Organisasjonskultur og lederskap	21
Figur 11: Endringsprogram i åtte trinn, Kotter	24
Figur 12; Utvidet Forskningsmodell, (Kilde; Egen, 2021)	27
Figur 13: Empiri fra spørreundersøkelsen 1	63
Figur 14: Empiri fra spørreundersøkelsen 2	64
Figur 15: Empiri fra spørreundersøkelsen 3	65
Figur 16: Empiri fra spørreundersøkelsen 4	65
Figur 17; We must change both process and leadership	71
Figur 18: Rammeverk for endringsledelse, med egen tilpassing	87
Figur 19; Forskningsmodell - Etter analyse	89
Figur 20; Utvidet Forskningsmodell - etter analyse	90
Figur 21; Rammeverk for endringsledelse - med egen tilpassing	94
Figur 22: Illustrasjon av endringsledelse med utfall	95

TABELLISTE

Tabell 1; Visuell fremstilling av empiriske funn	61
Tabell 2: Visuell fremstilling av empiriske funn etter analyse	80

1. INNLEDNING

I denne oppgaven skal vi ta for oss to spennende tema; Beyond Budgeting og endringsledelse. Temaene er interessante hver for seg, og enda mer spennende sett i sammenheng.

Beyond Budgeting er definert som en helhetlig ledelses – og styringsfilosofi (Lem, 2009) som har vokst frem som konsekvens av en økende kritikk mot bruken av budsjett som styringsverktøy. Budsjettering er en 100 år gammel styringsteknikk, som har passet veldig godt for å ivareta tradisjonell styring.

Verden har forandret seg mye siste årene, og mange mener at budsjettene nå kan bidra til å hemme, fremfor å fremme, god forretningsdrift. Trond Bjørnenak, professor i økonomi ved NHH, kritiserer budsjettering for å være for tidkrevende, detaljfokusert og lite fleksibelt, samtidig som mange mener at budsjetter mangler evne til å levere beslutningsrelevante data (Bjørnenak, 2013).

Direkte oversatt betyr Beyond Budgeting “bortenfor budsjettene”. Navnet fremstår som noe misvisende da det gir inntrykk av at målet i seg selv er å kaste budsjettene. Bjarte Bognes, som regnes som guru innen Beyond Budgeting, påpeker at navnet ikke får frem hva dette egentlig handler om (Lem, 2009). For bedrifter som innfører Beyond Budgeting så krever dette endringer som både innebærer å kvitte seg med de tradisjonelle budsjettene, samtidig som man tar i bruk nye verktøy, nye styringsprinsipper og et nytt tankesett. Dette innebærer radikale endringer i hvordan man tenker rundt styring og ledelse. I kjernen sitter budsjettet og tankesettet rundt det. Men det handler om mer enn budsjetter – dette handler om en “management innovation” (Kontochristos, 2017).

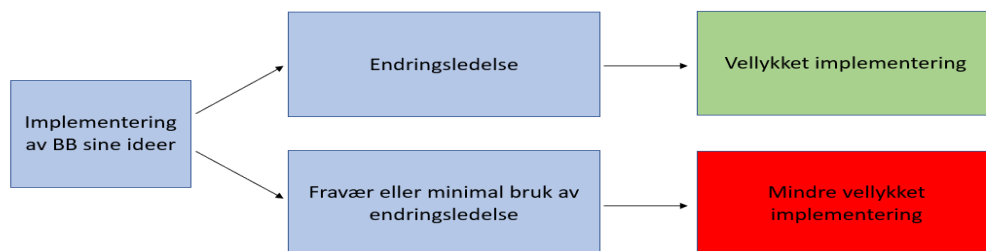
Endringsledelse handler om å ta en endring fra plan til praksis (Hennestad, 2009). For at planer og ideer skal bli organisasjonspraksis, må endringer av et visst omfang ledes for å oppnå ønsket resultat. Noen endringer kommer gradvis som et resultat av tilpassing og blir betegnet som inkrementelle. Slike endringer trenger ofte ikke stor grad av styring. Andre endringer er beskrevet som radikale. Slike endringer; vil ofte ha behov for ledelse og oppfølging, for å sikre ønsket endringsutfall (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Det finnes ulike endringsmodeller. En av de mest kjente er John F. Kotter sin modell som viser 8 endringstrinn som man må gjennom for å lykkes med endringer (Kotter, 1995).

Hva knytter så de to temaene Beyond Budgeting og endringsledelse, sammen?

Ved innledningen av arbeidet vårt fikk vi inntrykk av at å ta i bruk Beyond Budgeting er en krevende implementeringsreise. De fleste som tar Beyond Budgeting i bruk, ser at dette krever en grunnleggende endring da filosofien tar sikte på å transformere et selskaps ledelsesmodell på en slik måte at kontroll via budsjetter blir overflødig (Richards, 2006). Bjarte Bogsnes har uttalt: “Dette er et stort endringsarbeid, som går over lang tid og krever en betydelig innsats” (Lem, 2009). Er implementering av Beyond Budgeting en så omfattende endring at den krever endringsledelse for at man skal lykkes?

Vi har laget en forskningsmodell som vi vil bruke i det videre arbeidet.



FIGUR 1: FORSKNINGSMODELL

(Kilde; Egen, 2021)

Videre i innledningen vil gjøre rede for bakgrunnen for valg av tema, oppgavens formål og problemstilling, samt våre forskningsspørsmål.

1.1 Valg av emne

Masteroppgaven er det avsluttende arbeidet på 3 års masterstudier i Økonomi og ledelse ved Nord Universitet. Gjennom studiet har vi fått kjennskap til både Beyond Budgeting og ledelsesfag. Vi synes det er spennende å kunne se Beyond Budgeting opp mot ledelsesfaget da vi finner at dette i liten grad er belyst tidligere.

Gjennom nettverket Beyond Budgeting Round Table (BBRT) har vi kommet i kontakt med flere bedrifter som har implementert, eller holder på å implementere, Beyond Budgeting. Bedrifter i BBRT har delt sine erfaringer med oss og flere av disse gir inntrykk av at implementeringen tidvis har vært krevende. Dette gjør at vi finner det spennende å knytte Beyond Budgeting og endringsledelse sammen, der vi ønsker å undersøke om det er en sammenheng mellom vellykket implementering og anvendelse av endringsledelse.

Det er forsket noe på Beyond Budgeting de senere årene, og vi finner forskning og flere masteroppgaver som beskriver Beyond Budgeting som verktøy (Pleym 2010, Sjødin, 2000). Det er også forsket på utbredelsen av Beyond Budgeting (Johanson & Madsen, 2013) hvor det vises til “at de fleste bedrifter holder fast ved en form for budsjettering (94%)”. Det slår oss at temaet Beyond Budgeting nesten alltid er knyttet opp mot fagene økonomi og administrasjon. Vi kan ikke se at det er forsket på hva bedrifter som lykkes med implementeringen av Beyond Budgeting, gjør annerledes enn de som strever med å lykkes (Nguyen, Weigel og Heib, 2018). For oss ble emnet ekstra aktualisert, siden en av oss arbeider i en virksomhet som er i ferd med å implementere Beyond Budgeting. På den måten har vi parallelt med forskningen vår muligheten til å følge en bedrifts “implementeringsreise” på nært hold.

1.2 Formål

I litteraturen blir det stadig mer belyst at flere er misfornøyde med budsjettering som et planleggings- og kontrollinstrument. En undersøkelse av europeiske foretak i 2003, viste at 78% av de undersøkte selskapene planla endringer i budsjettprosessene, mens bare 12% vil fjerne budsjetteringen helt (Oldiges, 2003, referert Rickards, 2006).

Beyond Budgeting er ment å løse mange av de utfordringene som bedriftene møter ved tradisjonelt budsjettarbeid. Hvorfor velger ikke flere bedrifter å ta i bruk dette (Hjelle, 2014) Kan dette forklares med at dette er et stort endringsarbeid, som går over lang tid og krever mye innsats? (Lem, 2009; Rickards 2006).

I vår forskning finner vi det spennende å fokusere på endringsarbeidet man må gjennom for å lykkes med Beyond Budgeting. Vi håper at vi gjennom materialet vi har samlet inn kan gi svar på om det finnes en sammenheng mellom vellykket implementering av Beyond Budgeting og anvendelse av endringsledelse. Greier vi å identifisere noen suksesskriterier for vellykket implementering? Her vil vi forske på om Kotters modell, helt eller delvis, kan brukes som en mal for å sikre en god implementering. Kan endringsledelse være den “oppskriften” som implementering av Beyond Budgeting mangler? Gjennom arbeidet ønsker vi å tilføre eksisterende teori svar på hvordan man best sikrer en vellykket implementering. En slik forskning vil kunne gi relevant informasjon til virksomheter som tenker å innføre Beyond Budgeting i fremtiden.

1.3 Problemstilling

Oppgaven blir bygget rundt problemstillingen om hvorfor noen virksomheter sliter mer enn andre med å lykkes med implementeringen av Beyond Budgeting.

“Hvilke sammenhenger er det mellom vellykket implementering av BB og anvendelse av endringsledelse?”

For å kunne belyse problemstillingen er det formulert to forskningsspørsmål (heretter omtalt som FS1 og FS 2), som vi gjennom arbeidet søker svar på.

FS1: Hva er Beyond Budgeting og hvilke implementeringsutfordringer har den?

FS2: Hva er endringsledelse og hva kjennetegner endringsledelse ved virksomheter med vellykket Beyond Budgeting implementering vs. de som strever med implementering, med utgangspunkt i Kotters modell.

Gjennom innsamling av datamateriale og påfølgende analyse, vil forskningsspørsmålene bli besvart avslutningsvis.

1.4 Definisjon av begrep

I oppgaven vil følgende begrep være sentrale:

Budsjett

Bergstrand, Bjørnenak og Boye (1999) definerer budsjett som: “et handlingsprogram for bedriften med mål for dens resultatenheter som beskriver forventede konsekvenser uttrykt i økonomiske termer, alt basert på angitte forutsetninger for en begrenset periode”. Budsjettet er en beskrivelse for hva som er planlagt av økonomiske mål for en gitt periode. Tanken baserer seg på prinsipal-agent tankegangen der arbeidstaker (agenten) må utføre arbeidet innen de rammene som arbeidsgiver (prinsipalen) setter.

KPI

KPI er forkortelsen Key Performance Indicators. På norsk benyttes benevnelsen prestasjonsindikatorer/nøkkeltall. Dette er måltall på prestasjonsmålere/-drivere som antas å være kritiske for organisasjonens prestasjoner. Tanken er at KPIer utgjør et godt styringsverktøy for kontroll og utvikling (Bogsnes, 2009). Fordelen med KPIer fremfor

budsjettall er at man kan utvikle relative KPIer, mens budsjetter derimot dreier seg om absolutte tall (Wallander, 1995; BBRT, 2021).

Prognoser

Rullerende prognoser skal synliggjøre sannsynlige inntekter og kostnader i kommende periode. Det blir gjennomført en standardisert prosess for å oppdatere prognosen med jevne mellomrom, altså å rullere den til neste prognostiseringsperiode. Periodene er ikke begrenset av inneværende regnskapsår. Når en måned er avsluttet, tas den ut av planen, mens en ny, fremtidig måned legges til. På den måten vil bedriften alltid ha en oppdatert prognose for en gitt fremtidig periode. Ved å utarbeide prognoser fortløpende vil man få bedre oppdatert informasjon vedrørende sannsynlige bevegelser av ressurser. Informasjonen fra prognosene benyttes til å sette mål for KPIene.

Teori X og teori Y

Teori X bygger på tradisjonell prinsipal-agent teori der utgangspunktet er at menneskene foretrekker å bli kommandert og kontrollert. Teori Y derimot legger til grunn at mennesker er ansvarlige og har ønske om å bli involvert og å prestere (McGregor, 1987).

Koalisjon

En koalisjon innebærer samarbeid mellom to eller flere med mål om å løse en bestemt sak eller oppgave. Koalisjoner vil ofte ha temporært preg og være avgrenset til å gjelde visse aktiviteter (Flaa et al., 1984, s.135).

Kultur

En enkel og populær definisjon er: “det er slik vi gjør tingene her hos oss” (Oversatt av Einarsen og Skogstad, 2008, s. 102). Organisasjonskultur kan deles i 3 ulike nivåer som gjensidig påvirker hverandre; artefakter (den delen av kulturen som er synlig), verdier/normer (det som er vurdert som “rett og galt”) og grunnleggende antakelser (oppfatninger basert på tidligere erfaringer) (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 132).

Dynamisk styring vs. Beyond Budgeting

Beyond Budgeting er en form for dynamisk styring, og filosofien omfatter både ledelse- og prosessstyringsprinsipper. I vår forskningsstudie har vi sett at informantene bruker begrepet ulikt. Noen bruker dynamisk styring om Beyond Budgeting, mens andre benytter begrepet

dynamisk styring når de kaster budsjettene og tar i bruk styringsprosessene. I denne oppgaven vil vi bruke dynamisk styring slik som sistnevnte gruppe, og bruke Beyond Budgeting (eller BB) når vi omtaler hele konseptet.

Ledelse

Det finnes mange definisjoner av ledelse. En vanlig definisjon er “å oppnå resultater gjennom andre”. En annen “er å motivere, styre og følge opp andres aktiviteter til felles innsats” for å nå organisasjonens mål. Gruppen som utfører ledelse blir også kalt ledelse. I oppgaven kan ordet ledelse både vise til toppledelsen og andre nivå av ledere. Ledelse kan være en aktivitet eller en gruppe av personer som utøver lederskap. I oppgaven bruker vi ordet om både aktiviteten og gruppen personer (konsernledelse).

Informant og respondent

Ofte blir informant og respondent brukt om hverandre. Vi har valgt å bruke informant som benevnelse på de vi har intervjuet i den kvalitative undersøkelsen og respondent på de som har svart på spørreundersøkelsen i den kvantitative undersøkelsen. På den måten kan vi lettere skille hvor vi har hentet dataene fra.

1.5 Oppgavens oppbygging

Masteroppgavens første kapittel tar for seg forskningsprosjektets problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Viktige begrep er presentert og oppgavens avgrensing er skissert. Det andre kapittelet inneholder det teoretiske rammeverket for oppgaven. Her blir “Beyond Budgeting” og “endningsledelse” forklart og forskning knyttet til tema presenteres. Teorikapittelet vil også presentere relevante modeller. I kapittel tre er det gjort rede for hvordan datamaterialet er samlet inn og bearbeidet. Kapittel fire inneholder empiri. Her presenteres det som våre informanter og respondenter har gitt oss av informasjon. Funnene er systematisert og presentert. Hvert delkapittel inneholder en oppsummering. I kapittel 5 legger vi frem analyse av funnene våre. I det siste kapittelet (6) presenteres konklusjon og forslag til videre forskning. Helt til slutt i oppgaven vil det ligge vedlegg, en litteraturliste og en oversikt over de referanser som er brukt i oppgaven.

2. TEORETISK REFERANSERAMME

2.1 Beyond Budgeting

I dette kapitlet vil vi ta for oss ulike teorier og forskning som kan belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

2.1.1 Hva er Beyond Budgeting?

Beyond Budgeting startet som et “grasrotopprør” i bedrifter både i Europa og USA som kritikk mot bruken av budsjett som styringsverktøy (Lem, 2009). Opprøret resulterte i et omfattende uavhengig internasjonalt forsknings – og medlemssamarbeid som hadde som mål å finne styringsmekanismer som gjør organisasjoner mer tilpasningsdyktige til endringer. Dette resulterte i en filosofi kalt Beyond Budgeting (Lem, 2009). Denne smidigheten mener man å oppnå ved å erstatte de tradisjonelle budsjettene med mer dynamiske styringsverktøy, samtidig som man tar i bruk nye styringsprinsipper og et nytt tankesett som innebærer å gi handlingsrom for de som er i situasjonen der beslutningen berører (Bogsnes, 2016).

Kort kan man si at Beyond Budgeting, eller BB som det omtales som i dagligtalen, handler om å unngå de begrensningene som følger av tradisjonell budsjettering og erstatte dem med en mer dynamisk pakke av styringsverktøy (Bogsnes, 2016).

Beyond Budgeting kan defineres slik;

Beyond Budgeting’ means beyond command-and-control toward a management model that is more empowered and adaptive.

Beyond Budgeting is about rethinking how we manage organizations in a post-industrial world where innovative management models represent the only sustainable competitive advantage. It is also about releasing people from the burdens of stifling bureaucracy and suffocating control systems, trusting them with information and giving them time to think, reflect, share, learn and improve. Above all it is about learning how to change from the many leaders who have built and managed ‘beyond budgeting’ organizations. (BBRT, 2021).

Selv om mange betegner Beyond Budgeting som en ny styringsmodell, så er ikke tankegangen rundt modellen ny. Beyond Budgeting baserer seg på erfaringer og teorier som har utviklet seg gjennom de siste 30-50 årene. Den er sterkt inspirert av Dr. Jan Wallander, som var tidligere

CEO i Svenska Handelsbanken. I 1970 var han arkitekten bak en ledelsesfilosofi som bygde på desentralisering av en planleggingsprosess uten de tradisjonelle budsjettprosessene. Han hadde i oppgave å snu de økonomiske tallene til Handelsbanken. I etterkant av denne snuprosessen får fjerning av budsjettene mye av æren for at minustallene i banken ble snudd til pluss. Tanken til Wallander var at beslutninger må tas når behovet oppstår, ikke når budsjettene tillater det. Styringsmodellen Beyond Budgeting tar utgangspunkt i verdiene som Wallander innførte i Handelsbanken (Wallander, 1995).

Beyond Budgeting ble ikke formalisert som et konsept før på 1990-tallet. Konsulentene Jeremy Hope og Robin Fraser har vært sterke bidragsytere ved å produsere mange artikler og boken “Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap” (Hope and Fraser, 2003; Wallander 1995). På slutten av 90-tallet ble Beyond Budgeting Round Table (forkortelse BBRT) etablert av Hope, Fraser og Peter Bunce. Denne etableringen blir sett på som den formaliserte oppstarten av Beyond Budgeting (Brusdal et al., 2020).

BBRT har utformet 12 prinsipper som en veiledning for hvordan bruke Beyond Budgeting. Modellen består av seks ledelsesprinsipper og seks prosessprinsipper – noe som viser at man må gjøre endringer i prosesser, og endringer i måten å lede på, når man innfører BB.

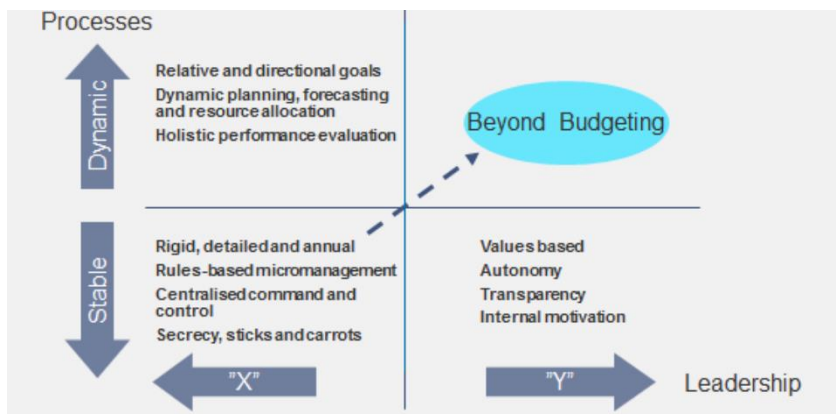
LEDELSPRINSIPPER	STYRINGSPROSESSER
Formål: Prioriter få, klare mål og verdier, ikke styr på detaljer	Koordinering: Koordiner samhandling kontinuerlig og dynamisk, ikke gjennom årlige planleggingscykluser.
Verdier: Led gjennom felles verdier og sunn fornuft, ikke gjennom detaljerte regler og kontroll	Mål: Sett relative mål på kontinuerlig forbedring, ikke forhandle faste kontrakter.
Transparens: Tilrettelegg for åpen informasjon, ikke begrensn informasjonen hierarkisk.	Planlegging: Skap en kontinuerlig og inkluderende planleggingsprosess, ikke en top-down årlig prosess.
Organisasjon: Dyrk en sterk følelse av tilhørelse og organiser rundt smidige og ansvarlige team, ikke gjennom sentraliserte funksjoner.	Ressurser: Gjør ressurser tilgjengelige ved behov, ikke gjennom årlige budsjettbevilgninger.
Selvstyre: Stol på mennesker og gi dem tillit og evnen til å handle, ikke detaljstyr dem.	Prestasjonsevaluering: Evaluer prestasjon holistisk og med feedback fra kollegaer for læring og utvikling, ikke bare basert på målinger og med formål om belønning.
Kunder: Skap fokus på kunder hos alle medarbeidere, ikke på hierarkiske relasjoner.	Belønning: Belønn felles suksess basert på relativ måloppnåelse, ikke faste mål.

FIGUR 2; 12 PRINSIPPER FOR Å LYKKES MED DYNAMISK STYRING

(Kilde; Brusdal et al, 2020; BBRT, 2021).

Man søker en smidighet og å kunne bruke tidsriktig informasjon som beslutningsunderlag i virksomhetsstyringen. Prinsippene legger til grunn en tro på at organisasjonens medlemmer er i stand til å ta rette beslutninger underveis. Prosess- og ledelsesprinsippene understøtter hverandre og er avhengige av hverandre, så prinsippene bør kombineres. Prosesser påvirker oppførsel og oppførsel påvirker prosesser. Beyond Budgeting bør inkludere både lederskap og styringsprosesser, mens timingen og vektleggingen kan variere (Bogsnes, 2016).

Bjarte Bogsnes har utarbeidet en modell som visualiserer at Beyond Budgeting handler om å forlate en rigid, detalj- og regelstyrt styring basert på teori X tankegang til en styring som baserer seg på dynamisk planlegging der man fokuserer på relative mål, prognoser og en hensiktsmessig ressursallokering (prosess prinsippene) samtidig som man vektlegger teori Y tankegang, der autonomi og verdibasert ledelse står sentralt (ledelsesprinsippene) (Bogsnes, 2016).



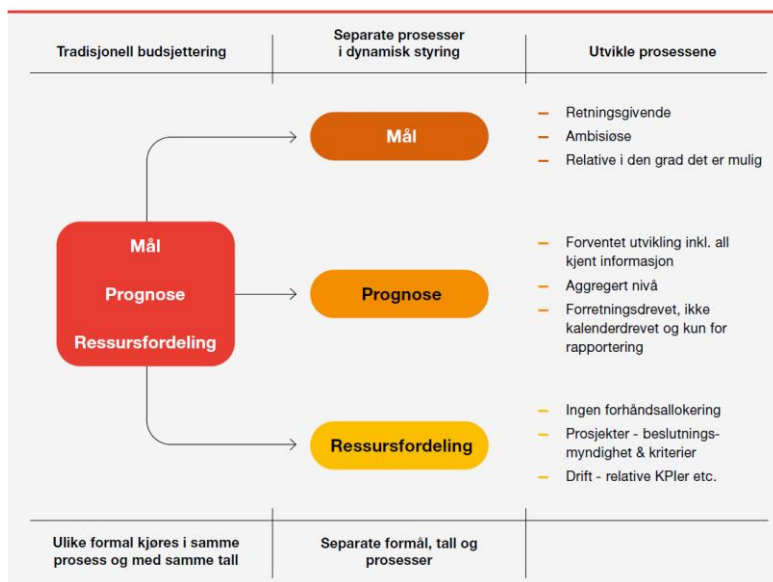
FIGUR 3; WE MUST CHANGE BOTH PROCESS AND LEADERSHIP
(Kilde; Bogsnes, 2016, s. 65)

Tradisjonelt har budsjettet dekket flere funksjoner. Budsjettet blir både målet, utsiktene fremover, samt rammebetingelsen for ressursallokering. Alt blir samlet i ett tall og en prosess. Som en kritikk av budsjettet har man i dynamisk styring i større grad valgt å skille prosessene tilknyttet målsetting, prognoser og ressursallokering. Ved å separere disse elementene vil man prøve å sikre at virksomheten setter ambisiøse nok mål, har et rullerende og realistisk syn på fremtiden, samtidig som man kontinuerlig kan allokere ressurser til nyttige og verdiskapende aktiviteter (Brusdal et al., 2020; Kontochristos, 2017, Bogsnes 2016). Denne separeringen er i stor grad det prosessprinsippene handler om.

I dynamisk styring vil kommunikasjon av status og resultater skje på en annen måte enn ved tradisjonelle budsjetter. I stedet for et fokus på 'avvik mot budsjett' vil man ha fokus på

utviklingen og fremdriften man har mot mål og targets. Tanken er at målene skal vise i hvilken retning virksomheten ønsker å utvikle seg. Målene skal videre være til hjelp når ulike prosjekter og initiativ skal prioriteres. Prognoser derimot skal si noe om forventet utfall gitt all tilgjengelig og relevant informasjon. Her er det viktig at man ikke lager en prognose for å treffe målet. Prognosen skal være “brutalt ærlig”, fordi den skal danne grunnlag for iverksetting av tiltak for å tette eventuelle gap mellom prognose og mål (Brusdal et al., 2020). Prognosen skal ikke ha samme detaljnivå som man har hatt i budsjettet. Da mister man lett fleksibilitet og det øker risikoen for å ikke treffe riktig inntekts- og kostnadsnivå. Prognosene bør være rullerende, og ikke kalenderstyrt. Da vil man alltid kunne se fremover i et ønsket tidsvindu fremfor en kunstig “kalenderavgrensning”. Ressursfordelingen viser hvordan midler skal fordeles og prioriteres. Et utgangspunkt kan være “business as usual”, men der man ved endret ressursbehov får diskusjoner og prioriteringer. Eksempelvis vil det være fornuftig å øke antall årsverk dersom det dukker opp et marked som “kan erobres”. Om et slik behov dukker opp februar vil det være ulogisk å måtte vente til januar året etter fordi budsjettet ikke har rom for en slik bemanningsøkning. Det samme kan gjelde når det kommer til investeringer for at virksomheten skal være robust for fremtiden (Bogsnes, 2016).

Det er en vanlig metafor å si at man ved tradisjonell budsjettering ser seg i bakspeilet med fokus på “det som var”, mens dynamisk styring har fokus fremover og på det “som blir”.



FIGUR 4: PERFORMANCE EVALUATION - ONE PROCESS WITH THREE DIFFERENT PURPOSE

(Kilde; Brusdal et al., 2020; Bogsnes, 2016, s. 188)

2.1.2 Hvilke implementeringsutfordringer har Beyond Budgeting?

Trond Bjørnenak (2013) har forsket på norske bedrifters forhold til budsjetter i en årrekke. Han påpeker at skandinaviske bedrifter er tidlig ute med å prøve ut Beyond Budgeting. Forskningen til Bjørnenak (2013) strakte seg over 5 år og funnene hans viser at lønnsomheten minket desto mer tid de brukte på budsjettarbeidet (Klingenberg, 2014). Forsknings-resultatene har gjort at han lenge har trodd at flere og flere virksomheter vil slutte med de tradisjonelle budsjettprosessene. I 2014 uttalte han: “Det at bedrifter går vekk fra budsjetter er en av de store endringene vi vil se i næringslivet de neste ti årene” (Klingenberg, 2014). Men selv om Beyond Budgeting har mange tilhengere, og forskningsresultater på mange måter understøtter BB sine styrker, har ikke Beyond Budgeting fått samme utbredelsen som man har spådd (Klingenberg 2014). Rickards (2006) viser til at Beyond Budgeting hittil bare har erstattet den klassiske budsjetteringen i noen få virksomheter.

Budsjettene dominerer

Budsjettet er fortsatt et sentralt styringsverktøy for majoriteten av norske bedrifter. En undersøkelse utført av Ekholm & Wallin (2000) viser at 14,3 % av de spurte selskapene har avvirket eller vurderer å avvikle budsjett. Masteroppgaven “Budsjettet - et nødvendig onde?” viser omtrent samme tall - 16,1 % (Ringkilen og Austad, 2018).

Nguyen, Weigel og Heibl (2018) har også belyst at Beyond Budgeting ikke har fått omfattende fotfeste. De har gjennomført en litteraturstudie som de mener viser at mange bedrifter ikke ønsker å forlate budsjettene helt, men at de vil forbedre tradisjonell budsjettering. Libby og Lindsay (2010) viser til at de fleste firmaene forteller at budsjettene fremdeles vil spille en nøkkelrolle i kontrollsystemene. De fleste firmaene har ingen planer om å forlate budsjettene, men mange planlegger å forbedre budsjettene for å overvinne noen av de mest kjente ulempene knyttet til budsjettering (Libby og Lindsay, 2010). Hope og Fraser (1997) viser til at selv om det er utformet ulike metoder for å forbedre tradisjonelle budsjetter, så er man ikke i stand til å fjerne svakhetene ved tradisjonell budsjettering (Hope og Fraser, 1997; Neely et al., 2003).

Lite kjent

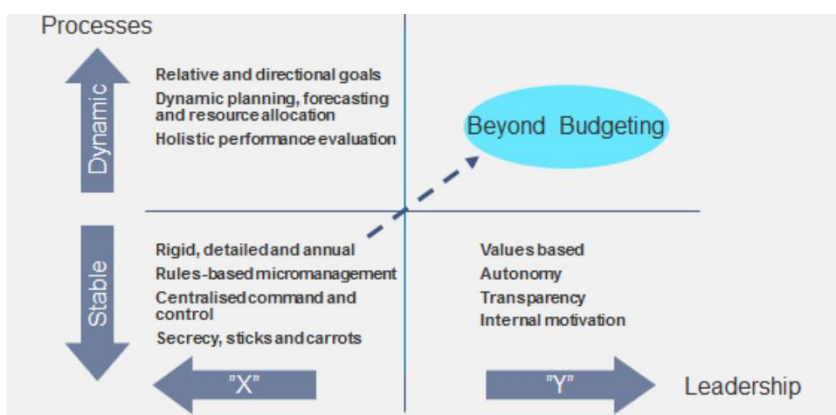
Ringkilen og Austad (2018) har i sin Masteroppgave funnet at et vesentlig problem for utbredelsen til Beyond Budgeting er at konseptet er lite kjent. Undersøkelsen viser at yngre mennesker kjenner best til filosofien, og at flere av dem med mest kjennskap til Beyond

Budgeting i Norge, har utdanning fra Nord Universitet eller NHH. Dette henger sammen med at disse utdanningsinstitusjonene presenterer Beyond Budgeting i undervisningen (Ringkilen og Austad, 2018).

Nguyen, Weigel og Heibl (2018) trekker frem at en begrenset mengde akademiske studier gjør at det er utilstrekkelig empirisk bevis på hvordan BB fungerer i praksis. De trekker frem at mer forskning kanskje kunne være med på å redusere usikkerheten forbundet med implementering av Beyond Budgeting (Hansen et al., 2003; Richards, 2006). Richards (2006) trekker frem at mangelen på informasjon om å innføre Beyond Budgeting, samt hvordan man leder virksomheter uten budsjett, er noe av forklaringen på manglende utbredelse. Han trekker også frem at liten utbredelse, gir manglende erfaringsoverføring. Slik overføring gir nyttig lærdom, både fra det som gir vellykket implementering, samt fra mislykkede implementeringsforsøk (Richards 2006).

Krever endringer både på prosesser, ledelse og mindset

Benevnelsen som en helhetlig ledelses- og styringsfilosofi viser at Beyond Budgeting er mer enn å legge budsjettprosessen og budsjettet bak seg. Det krever endringer både rundt måten virksomheten skal ledes på og hvilke verktøy man skal bruke for styring. Man må endre tankesettet mener Bjarte Bogsnes (2016). Han påpeker at i Beyond Budgeting legges det mer vekt på hvordan styringen utøves, enn på hvilke verktøy som skal erstatte tradisjonell budsjettering. Han beskriver BB som en filosofi som har likhetstrekk med tillitsbasert ledelse. McGregor (1987) har betegnet at vi har to ulike teorier for styring av mennesker; teori X og teori Y. Forenklet kan man si at budsjetter tradisjonelt har håndtert mennesker i samsvar med kategori X, mens Beyond Budget bygger på menneskesynet i teori Y (Bogsnes, 2016).



FIGUR 5: WE MUST CHANGE BOTH PROCESS AND LEADERSHIP

(Kilde; Bogsnes, 2006, s. 65)

Modellen viser at å innføre Beyond Budgeting innebærer å bevege seg fra det stabile til det dynamiske, og fra teori X tankegang til teori Y tankegang. I praksis innebærer at man forsøker å bevege seg bort fra styring basert på kontroll og overvåking, til en tillitsbasert og transparent styringsmodell. I kjernen av dynamisk styring ligger prinsippet om tillit. Dette handler i stor grad om tillitsbasert ledelse der man har tillit til at ledere og medarbeidere tar riktige valg. Det er ofte slik at det er den som “har skoen på”, som har den beste forutsetningen for å ta gode valg. Det å jobbe mot tydelige felles mål samtidig som man flytter flere av beslutningene til de som er tett på aktivitetene, blir sett på som en suksessfaktor. Dette utfra en tankegang om at det er de som har de beste forutsetningene til å ta gode avgjørelser (Bogsnes, 2016).

Desentralisert ansvar

Bjarte Bogsnes bruker trafikkflyten som eksempel for å visualisere dette. Trafikklovgivingen har som mål å sikre flyt i trafikken, samtidig som man har færrest mulig ulykker. Som styringsverktøy i trafikken har man i veikryss hatt to hjelpemidler; trafikklys og rundkjøring. Tidligere var det helt vanlig å regulere større veikryss med trafikklys. De som bestemmer har produsert reglene – og programmert trafikklysene til å skifte mellom rødt, gult og grønt etter hva man tror er hensiktsmessig for trafikkforholdene i krysset. Dette fungerer som et styringsverktøy, men man risikerer å bli stoppet av rødt lys selv om krysset er tomt for annen trafikk. Informasjonen som programmeringen er styrt på, er ikke fersk og er ikke tilpasset trafikkbildet; resultatet blir blant annet dårligere effektivitet. I de senere årene har man etablert rundkjøringer for å regulere trafikkflyten. Tanken er at de som er i situasjonen gjør den beste vurderingen siden de er i trafikkbildet. Informasjonen er rykende fersk, og man taper ikke tid på å sitte vente på grønt lys når all fornuft tilsier at man kan kjøre. Rundkjøringene er et styringssystem som tar hensyn til virkeligheten, men som likevel har noen reguleringer gjennom overordnede “verdier” som regulerer vikeplikt, plassering i kjørefeltet osv. Målet med både rundkjøringer og Beyond Budgeting er å legge til rette for at viktige og kritiske avgjørelser tas raskt og effektivt av de som er i situasjonen. (Bogsnes, 2016)

Kultur

Den tillitsbaserte tankegangen med teori Y ligger til grunn i ledelsesprinsippene i Beyond Budgeting. Disse prinsippene kan innebære at noen virksomheter må endre sin form for anvendelse av ledelse. Delegering av beslutningsmyndighet innebærer også en kulturendring for mange.

Jacobsen og Thorsvik (2016) sier at endringer og organisasjoner kan betraktes som motsetninger der organisasjoner representerer stabilitet og forutsigbarhet, mens endringer ødelegger noe av denne stabiliteten og forutsigbarheten. Likevel endres organisasjoner. Av og til på grunn av endringer i omgivelsene, men oftest på grunn av aktørenes valg. Det viser at både mennesker og organisasjoner er i stand til å lære og endrer seg på bakgrunn av det de lærer (2016, s.411). Dette er forklaringen på hvorfor noen endringer er enkle å gjennomføre, mens andre er krevende og tar tid. Det å forankre nye tilnæringsmåter kulturelt er kanskje den største endringshindringen. En kan ikke forandre kulturen før endringen, siden kulturen er “den levende historien” noe som innebærer at den er et resultat av erfaringer med måter å gjøre ting på. Å skape ny kultur tar tid. Struktur, strategi og systemer kan endres relativt raskt, mens verdier, normer og grunnleggende antakelser (kulturen) bare kan endres ved læring (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det er lite trolig at man får organisasjonens medlemmer til å endre virkelighetsoppfatning bare fordi noen sier at man skal gjøre det (Schein, 1985; Siehl, 1985; referert i Henning Bang, Organisasjonskultur s.133). Det virker som om dette elementet ofte glemmes. Ofte ser man at planlagte endringer blir markert med kick-off-samlinger, seminarer og liknende. Likevel erfarer mange at det sjelden går som forutsatt. Det skjer noe på veien fra planlegging til realisering (Hennestad, 2012).

Krevende lederoppgave

Ledelsen har en svært sentral rolle i prosessen med å gå Beyond Budgeting (Hope and Fraser, 2001). De er både prinsippgivere, de får endret sin rolle, de får kanskje rollen som endringsledere og de er viktige kulturbyggere (Brusdal et al, 2020).

Forskning viser at Beyond Budgeting kan være krevende for lederne og deres rolle, da de presser lederne ut fra budsjettens komfortsoner, og inn i strekkesoner. Dette innebærer at lederne må beslutte, fremfor å skylde på hva budsjettet gir eller ikke gir rom for (Bourmistrov og Kaarbøe, 2013).

I tradisjonell budsjettering befinner beslutningstakere seg i en komfortsone med liten fleksibilitet og få utfordringer. Fokuset blir oppnåelse av kortsiktige mål, og nye forretningsmuligheter blir i liten grad utforsket. I Beyond Budgeting - der man separerer mål, prognoser og ressursallokering, får man ny styringsinformasjon som gir mulighet for forretningsfremmende beslutninger. Forskerne legger til grunn at dette fordrer endringer i tekniske styringssystemer og i tankesett og atferd (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013).

Ingen oppskrift

Bjarte Bogsnes har uttalt at forklaringen på manglende praktisering av Beyond Budgeting ligger i at mange ikke våger å kaste budsjettene. LEAN og Agile ble presentert omtrent samtidig som Beyond Budgeting. LEAN og Agile ble knyttet til Industriteknikk og softwareutvikling, og virksomheter som tok dette i bruk opplevde hurtigere gjennomført prosjekt og lavere kostnader. Fordelen for disse styringsverktøyene er at begge retningene har oppskriftsbøker som kan følges til punkt og prikke for å sikres en vellykket innføring. Dette mangler Beyond Budgeting. BB handler som nevnt mye om ledelse og dette er mer krevende å få endret dette tankesettet. Budsjett er lettere, men ikke bedre. Ledelse er ikke lett, men bedre (Bogsnes, 2016).

“Design til 80 prosent og hopp”

“Det eneste som er sikkert om implementering er at det vil bli utfordringer og det vil bli problemer”, dette skriver Bogsnes i boka “Implementing Beyond Budgeting” (2016 s. 240, egen oversettelse). Han forklarer at ikke alt kan planlegges, men man må selvfølgelig ha en plan, designe nye prosesser, og prøve å finne ut risikoer og vurdere hva som kan skje. Det man må ha er evnen til å eksperimentere, og når det uventede skjer, må man kunne handle. Bogsnes uttrykker skepsis til de forskjellige teoriene for endring, da han mener ingen oppskrift kan løse en så stor oppgave som det er å innføre Beyond Budgeting. Han trekker frem at endring aldri er en sekvensiell og rett linje. Bogsnes er også redd for at man skal bruke for mye tid på å planlegge, tid som heller burde vært brukt på problemforståelse, samt forstå og kommunisere den underliggende ledelsesfilosofien (Bogsnes, 2016). Han trekker likevel frem noen råd som han har kommet frem til fra egne erfaringer med innføring av Beyond Budgeting i Borealis og Statoil [Equinor] (Bogsnes, 2016);

1. Lag et endringscase
2. Håndter motstand
3. Design til 80 prosent og hopp
4. Hold fokus på kostnader
5. Ikke begynn bare med rullerende prognoser
6. Involver HR og Agile IT
7. Du kan ikke kvitte deg med styring og kontroll gjennom styring og kontroll
8. Ikke bli en fundamentalist
9. Fallgruver ved balansert målstyring
10. Revolusjon eller evolusjon

2.1.3 Beyond Budgeting knyttet til ledelse

En innføring av Beyond Budgeting innebærer både nye styringsverktøy, nye måter å jobbe på og nye måter å lede på. “It is the process that drives behavior, therefore to change behavior requires a different process” (Hope & Fraser, 2003, s. 89).

Det at prinsippene i Beyond Budgeting henger tett sammen med tillitsbasert og motivasjonsfremmende ledelse viser at Beyond Budgeting har en sterk kobling mot ledelsesfaget. Implementering av Beyond Budgeting krever så store endringer fra organisasjonen at vi mener det er relevant å også knytte dette til faget endringsledelse.

2.2 Endringsledelse

2.2.1 Hva er endringsledelse?

Ordet endringsledelse er sammensatt av “endring” og “ledelse”. Endring defineres av Jacobsen og Thorsvik (2016, s. 385) som “når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt”. Ledelse defineres (Jacobsen og Thorsvik s.417) som “en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”. James McGregor Burns (1979, s.2) hevder i sin bok “Leadership” at lederskap er et av de mest studerte, men minst forståtte fenomener i verden.

Endringsledelse handler i stor grad om å planlegge hvordan en skal gå frem for å sikre at ideer og planer blir gjennomført. Det legges i bunn i endringen er styrt, og at noen har ansvar for at endring faktisk forekommer. En vanlig definisjon er at “*endringsledelse er iverksetting og implementering av ideer, planer og beslutninger*”. Dette bygger på en antagelse og tro på at det går an påvirke endringsutfallet ved å lede endringer. Den grunnleggende idéen er at det er mer å vinne på å bedre implementeringsevnen i organisasjonen enn det er å bedre planleggings- og utredningsevnen (Handelshøyskolen BI, 2021).

Paul Bate (1994) hevder at mange endringsforsøk ikke fører frem. Det er minst 3 mulige utfall av endringsarbeidet: 1) endringen blir som planlagt, 2) endringen blir bare delvis som planlagt og 3) endringen fører til noe annet enn planlagt (Bate, 1994).

Hennestad og Revang (2006) hevder at organisasjonsendringer ikke implementeres på en gitt dato. Det er på det tidspunktet man tar endringen i bruk at arbeidet begynner for alvor, da starter jobben med å følge dem opp. Forfatterne påpeker at hovedvekten på endringsledelse handler

mest om implementering, dvs. realisering av ideer. Skal et endringsprosjekt gi resultater, er “underveishåndteringen” kritisk, hevder Hennestad og Revang (2006). I følge BI-forskerne er det mange som fortsatt undervurderer hvor vanskelig det er å bryte med gamle etablerte mønstre. De fleste organisasjoner fungerer som selvforsterkende systemer som holder seg selv fast på det etablerte dersom man ikke leder de inn på en annen vei. Hennestad og Revang (2006) mener at en av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ikke lykkes, er at de ikke ledes. Det kreves altså en ledelsesendring, der lederen skal skape en ny situasjon med utgangspunkt i det bestående.

Noen endringer vil medføre at organisasjonen trenger hjelp til å styre prosessen mot ønsket resultat. Endringer er i ulik grad nødvendig og uunngåelige, men krever kunnskaper for å unngå at de utmatt organisasjonen, sier Rudi Kirkhaug (forelesningsnotater, 2020).

2.2.2 Hva er god endringsledelse?

Mange har forsket på endringsledelse. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018, s.299) viser til sin lederundersøkelse som omfattet 220 ledere. Undersøkelsen viste at ledere har ambisjoner om å bruke mer tid til strategi og utvikling av egen virksomhet. Realisering av ønsket utvikling vil i de fleste tilfeller medføre behov for endringer (Erichsen et al., 2018). McGrath (ref. i Erichsen et al., 2018) viser til at hans forskning gir et bilde av at virksomheter som lykkes over tid har vist evne til utforskning og læring og at både lederskapet og organisasjonskulturen underbygger dette. Hele organisasjonen bør anerkjenne endringsbehovet, og endringsvilje og endringskompetanse er viktige rammebetingelser.

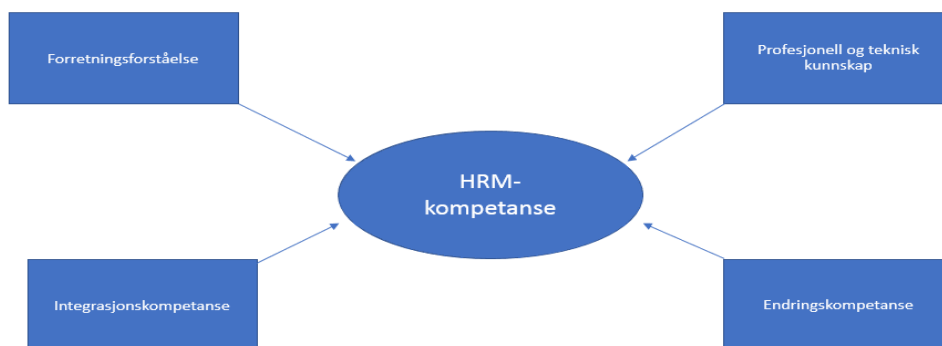
I de siste ti-årene har det vært utført mye empirisk forskning som har hatt som mål å finne hva som kjennetegner de suksessrike endringene. Det er ikke eksakt sammenfall mellom alle studiene, men flere trekk går igjen. Oppsummert er dette endringsprosesser der det er lagt mye vekt på kommunikasjon; der ledelsen har en sentral rolle i endringsprosessen; der de evner å skape allianser; - styre hva som skjer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s-404/405).

Hennestad og Revang (2012) har i samarbeid med Strønen ved Høgskolen i Oslo utgitt boken “Endringsledelse og ledelsesendring” (Hennestad et al.,2012). De viser til at mange endringsforsøk mislykkes. Forfatterne hevder at det finnes langt flere eksempler på mislykkede endringsprosjekter enn på suksessrike forbilder. Hennestad (2009) viser til at organisasjoner endres langsommere enn sine omgivelser. For noen organisasjoner er endringer påkrevd for at de skal overleve. Siden organisasjoner påvirkes av mange krefter som kan utløse

endringsbehov, er det viktig å forstå og ta kontroll over disse endringsprosessene. Endringer kan være mer eller mindre komplekse og stiller store krav til lederskap og ledelse. Når ulike deler av omgivelsene endres, stiller dette stadig nye krav til virksomhetens arbeidsmåte (Hennestad, 2009) Det å lykkes med de planlagte endringene er derfor avgjørende. Evnen til å forstå og lede endring kan være kritisk for virksomheter. God endringsledelse krever at leder er i stand til å analysere, bruke endringsverktøy og tilpasse lederatferd til endringsoppgaven, og at man bruker denne kompetansen for å sikre iverksetting og implementering av beslutninger (Handelshøyskolen BI, 2021).

Tverrfaglig kompetanse (Ledelse av endring)

Bjarte Bogsnes har uttalt at HR bør involveres tidlig i prosessen (Bogsnes, 2016). En tydelig trend innen HR-feltet, er at det er endret oppfatning av hva HR rollen i en virksomhet skal innebære. Man har beveget seg fra å se på HR som et redskap for å ivareta de myke verdiene og personaladministrasjon, til å se HR som en strategisk funksjon. HRM er en vanlig benevnelse som innebærer Human Resource Management (ledelse). Noe et al. (2008) (referert i Erichsen et al., s. 203, 2018) viser til at HR ledere bør ha kompetanse utover det som tidligere ble sett på som tradisjonelle HR oppgaver.



FIGUR 6: KOMPETANSEOMRÅDER FOR HR

(Kilde; Noe et al.,2008; Referert i boka til Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018, s.203)

Modeller

Når man har endringsbehov oppstår gjerne et gap mellom situasjonen vi har og situasjonen vi ønsker å oppnå. Bjørn Hennestad definerer dette som et “endringsrom” der endringsledelse handler om å lede reisen gjennom endringsrommet. Hvordan vi opptrer i endringsprosesser er avhengig av hva som holder oss fast i fortiden og hva vi møter i endringsrommet. I denne

perioden kan man forenklet si at eksisterende mønster må løses opp, et nytt må utvikles og dette må få fotfeste slik at man ikke faller tilbake i gamle spor (Hennestad, 2009).

Ofte brukes endringsmodeller for å forklare hvordan endringsledelse utøves i praksis. Med endringsmodeller mener vi modeller som gir et forenklet bilde av virkeligheten og som kan brukes som mal for hvordan vi skal gjennomføre en endring. Det finnes mange modeller som kan brukes for å forstå hvordan endringsprosesser bør gjennomføres. Kurt Lewin har laget en enkel modell, som sier at endringsledelse består av de tre fasene “unfreeze, move and refreeze” (Lewin, 1947). Bjørn Hennestad har utvidet denne modellen (Hennestad, 2009).



FIGUR 7: LEWIN'S CHANGE MANAGEMENT MODEL, MED HENNESTADS TILFØYNINGER (Kilde; Hennestad, 2009)

Lewin sier at man må ta hensyn til styrken til endringskreftene – de som støtter endringen, og motkreftene - de som er motstandere til endringen. Håndteringen av disse vil avgjøre om vi klarer å realisere planlagte endringer. Det handler om å etablere endringskrefter som er sterkere enn de motkreftene som holder organisasjonen fast i fortiden. Hvilken endringsledelse som blir utøvd, er eksempel på handlinger som kan påvirke utfallet av endringer. Siden endringssituasjonen kan beskrives som et kraftfelt der krefter jobber mot hverandre, er ikke resultatet garantert (Hennestad, 2009).

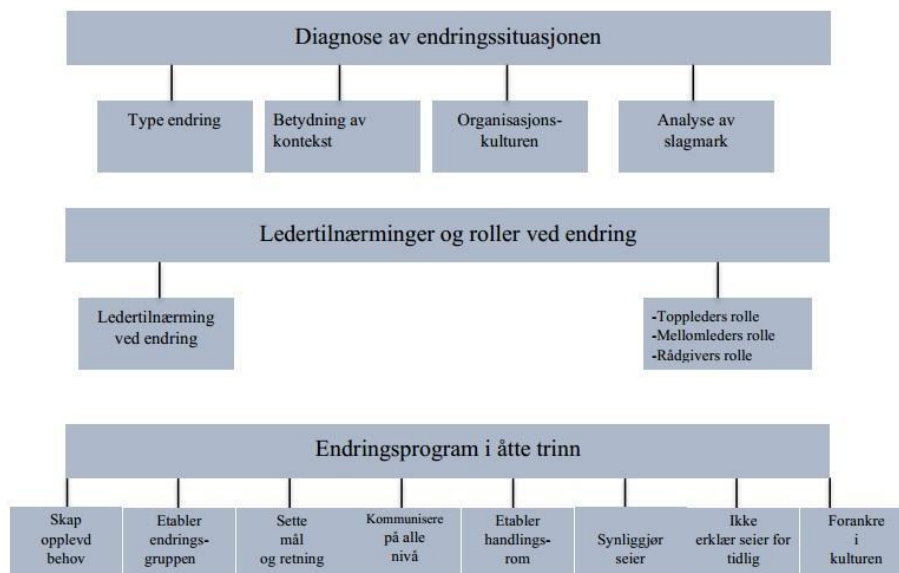


FIGUR 8; LEWIN'S CHANGE MANAGEMENT MODEL, MED HENNESTADS TILFØYNINGER (Kilde; Hennestad, 2009)

2.2.3 Endringsledelse i praksis

Valg av endringsmodeller og endringsperspektiv bør velges etter analyse av hva slags endringer som ønskes gjennomført og hvilken situasjon vi står ovenfor. For å synliggjøre hvor komplekse endringsprosesser kan være, vil vi presentere et teoretisk rammeverk som er presentert i boken “Ledelse i små og mellomstore virksomheter” av Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018). Rammeverket viser endringsledelsens 3 faser og skisserer hvordan man bør møte en endringssituasjon. Fasene i en endringsprosess er definert til å være:

1. Diagnose av endringssituasjon
2. Leders tilnærming og roller
3. Endringsprogram i 8 trinn (Kotters modell)



FIGUR 9; RAMMEVERK FOR ENDRINGSLEDELSE

Utviklet etter Johnson et al., 2001 og Kotter, 1996 (Kilde; Erichsen et al., 2018)

Fase 1 Diagnose av endringssituasjon

Type endring

Når man står foran en endring, så er det hensiktsmessig å kartlegge hvilken type endring man står over for. Dette handler om å skaffe seg en oversikt over endringssituasjonen. Er dette en radikal endring som krever endringsledelse eller er det en inkrementell endring i form av gradvis mindre tilpassinger? Hvis man mener situasjonen krever endringsledelse, starter arbeidet med å dimensjonere prosessen etter hva man mener den vil kreve.

Kontekst

Innledningsvis bør man se på konteksten man er i. Evner organisasjonen å møte endringene, kan vi vente stor motstand, eller er endringene ønsket? (Erichsen et al., 2008, s.305).

Organisasjonskultur

Kulturen vil kunne gi et bilde av om organisasjonen er “mottakelig for endringene en skal møte. I dette arbeidet er det lett å glemme at kultur er mer enn det vi ser. Organisasjonskulturen har større påvirkningskraft på organisasjonens fungering enn mange tror. Kulturen preger atmosfære, holdninger, atferd og ledelsens mulighet til å utøve lederskap eller å gjennomføre endringer.

Ofte blir et isfjell brukt som metafor på organisasjonskultur. Det er vanlig å si at organisasjonskultur kan deles i 3 ulike nivåer som gjensidig påvirker hverandre (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 132). Toppen av isfjellet er observerbart (artefaktene), men størstedelen av isfjellet (verdier, normer og grunnleggende antakelser) ligger skjult under overflaten og kan ikke sees. Likevel vet vi at den er der, og danner grunnlag for det vi ser (Fischer og Sortland 2001, s. 115)



FIGUR 10: ORGANISASJONSKULTUR OG LEDERSKAP
(Kilde; Ostrøm, 2021 etter Schein, 1985)

Dette innebærer at dersom en vil analysere kulturen så må man ta hensyn til både de delene som er synlige – artefaktene, men man må også skaffe oversikt over den delen av kulturen som ligger under overflaten og øver sin innflytelse. Først når verdier, normer og grunnleggende antakelser blir med på “kulturendringen” så vil en kunne lykkes i dette arbeidet. Organisasjonskultur er også noe ubevisst, tatt for gitt og til dels usynlig” (Schein, 1985 referert Erichsen et al., s.305, 2018).

Analyse av slagmark

Her bør en skaffe seg oversikt over interne og eksterne faktorer som kan påvirke den ønskede endringen. Å identifisere graden av motkrefter vil også gi nyttig informasjon om hva prosessen vil kreve (Erichsen et al., 2018). Ved stor grad av motkrefter handler endringsledelse om å snu kreftene slik at forståelse og motivasjon preger endringen. Målet er å få motkrefter til å svekkes og endringskrefter styrkes. (Hennestad, 2017). Endringsprosesser kan være krevende om de er preget av mye motstand. Frykt for det ukjente, faglig enighet/uenighet, tap av posisjon, anseelse og relasjoner, samt endrede maktforhold, er eksempel på viktige årsaker til endringsmotstand. Coch og French (1948) viser i sin forskning til at involvering av ansatte kan bidra til å redusere denne motstanden. Involvering gir de ansatte en følelse av eierskap til endringen, og kan være med på å redusere frykt. Jacobsen og Thorsvik (2016 s. 395) påpeker at man må være klar over at motstand mot endring ikke nødvendigvis er noe negativt. Derimot kan slik motstand være bra for organisasjonen fordi det alltid er en fare for at endringsprosesser ikke er godt nok gjennomtenkt. Motstand skaper debatt som kan være med å gi viktig informasjon og innspill.

Fase 2 Ledertilnærming

Ledere har ofte stor påvirkningskraft på hvordan endringer skal gjennomføres. Det viktigste elementet er kanskje at ledelsen sitter på nøkkelen for store deler av kulturbyggingen. Ledelse kan påvirke kultur og kultur kan påvirke ledelse. Det er vesentlig at ledelsen forstår, pleier og utvikler organisasjonens kultur. Uten kontroll på kulturen kan en miste kontroll over organisasjonen. Bang (1995) sier at lederne bør ha kunnskap om organisasjonskultur fordi den ligger der som en usynlig kraft som kan hindre eller hjelpe organisasjonen til å nå sine mål.

Coch og French (1948) har gjennom sin forskning vist at lederteamets rolle er viktig i håndtering av motstand. Ledere er de som legitimerer endringer som foretas og opptre i henhold til de avtaler som er gjort er med på å dempe motstanden. Om ledelsen ytrer motstand mot det nye så vil dette i de fleste tilfeller ha en negativ smitteeffekt nedover i bedriften. Det å sørge for at lederne forstår og medvirker i endringsprosessen vil derfor være viktig. Lederen må vise vei og skape oppslutning. *“You must be the change you wish to see in this world”*. (M. Ghandi referert fra Hennestad, 2017).

Fase 3 Endringsprogram i 8 trinn

Siste fase er selve implementeringen av endringene. Modellen bygger på John F. Kotter sine 8 endringstrinn, en kjent modell innen endringsledelse som har “levd” og utviklet seg over 20 år. Modellen har blitt modernisert og har fulgt utviklingen innen fagfeltet endringsledelse (Hughes, 2016).

2.2.4 Kotters 8 endringstrinn

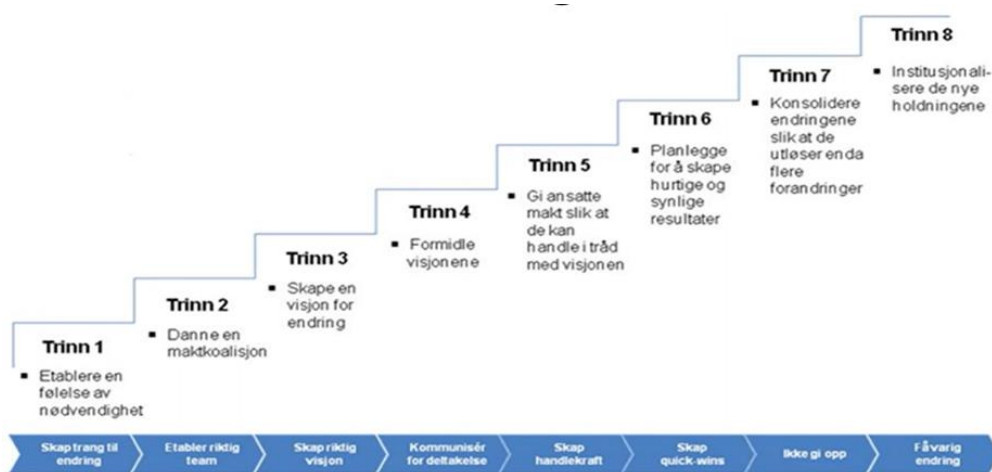
John P. Kotter er tidligere professor ved Harvard Business School. Han har skrevet en rekke bøker og artikler som har gjort ham til en av de mest leste og siterte på området. Kotter blir regnet som guru innen endringsledelse.

På 1990-tallet gjennomførte han en større studie av hvorfor endringsprosesser ikke lykkes eller ikke fører frem til ønsket resultat. Forskningen hans viste at noen få endringsprosesser ble betegnet som vellykket, noen få som mislykket, mens de aller fleste endte opp et sted mellom de to. Arbeidet hans endte med en modell som indikerte hva man må gjøre i de ulike fasene for å lykkes med endringer (Kotter, 1995). Kotter sin modell bygger på de samme prinsippene som Lewins modell, men er mer detaljert. Modellen til Kotter fokuserer på implementeringen av endringer og ulike hinder man kan møte og unngå ved rett endringsledelse. Da den først ble presentert i 1995 i en artikkel i Harvard Business Review med tittel ”Why Transformation efforts fails”, hadde han identifisert 8 typiske lederfeil i forbindelse med endringsprosesser. Med bakgrunn i dette laget Kotter modellen som en oppskrift på hvordan man lykkes med endringsledelse. Modellen ble utviklet og året etter, og ble presentert på nytt i boken “Leading Change”. Nå hadde de typiske lederfeilene fått “positivt fortegn” og ble således en oppskrift for vellykket endringsledelse (Hughes, 2016).

Forskningen og modellen hans har gjennomgått en stadig utvikling. Han uttalte i forbindelse med sin ny-utgivelse av boken “Leading Changes” i 2012 at endringsmodellen som han hadde presentert i 1995, ikke bare fremdeles var relevant, men høyaktuell nå 16 år etter - grunnet den store endringstakten de fleste bedriftene står overfor (Hughes, 2016). I 2014 publiserte Kotter en ny bok; Accelerate. Her modifierer han modellen noe og kaller de 8 trinnene for akseleratorer. Noen tolker boken dit hen at han erkjenner at hans ellers dominerende 8-trinns modell ikke løser alle verdens problemer. Opprinnelig var det skissert at de ulike fasene bør følges i en bestemt rekkefølge for å unngå feil i endringsledelsen. I boken fremstår det at man

kan bruke modellen mer flytende enn slik trinnene først var presentert (Kotter 2014.) Kotter sin modell er kritisert med begrunnelse i manglende forskningsresultat (Hughes, 2016).

Kotter sin modell bygger på en “top-down”-tilnærming der det er lederne som designer endringsprosessen og styrer organisasjonen gjennom endringene. Den blir en oppskrift på hvordan ledere skal håndtere og overvinne motstanden i organisasjonen. Vi er kjent med at det foreligger kritikk av Kotter sin teori siden modellen legger til grunn at mennesker alltid er motstandere av endring og at man må ha en opplevelse av krise, for å få personene til å akseptere endringene som er skissert. Nyere forskning viser at mange ønsker forandringer velkommen, og blir motivert av slike endringer. I stedet for at en ser på endring som en trussel er det grunn til å tro at mange ser på dette som en berikelse i en arbeidshverdag. Val og Fuentez (2003) påpeker at motstand mot endring kan gi nyttig og verdifull informasjon inn i endringsprosesser.



FIGUR 11: ENDRINGSPROGRAMM I ÅTTE TRINN, KOTTER

(Kilde; Sander, K 2016 hentet fra Grønvoll et al., 2017)

Trinn 1-3 handler om å skape forståelse, og klargjøre for endring. Trinn 4-6 legger vekt på å forankre der involvering og muliggjøring står sentralt, mens trinn 7 og 8 handler om å skape forpliktelse, der man skal vedlikeholde og forankre endringene (Erichsen et al., 2018). I det følgende vil vi belyse hvert trinn mer detaljert.

Trinn 1) Skape forståelse for endring/ Etablere en følelse av krise

Første trinn legger til grunn at man må skape en følelse av at den planlagte endringen er nødvendig. Kotter legger til grunn at menneskene sjelden endrer seg – om det ikke er en kritisk grunn til endringen. Det handler derfor om å formidle hvorfor vi ikke kan fortsette som før. En endring blir lettere å gjennomføre dersom ledelsen og de ansatte ser at det er nødvendig eller

ønskelig med en endring. En krise gjør det lettere å overbevise, i tillegg til at krisefornemmelsen gjør at man tenker at det haster, noe som kan sikre fremdriften. (Erichsen et al., 2018). Begrunnelsen for endring bør være med oss som kompass under endringsarbeidet (Hennestad, 2017).

Trinn 2) Danne en endringskoalisjon

På dette trinnet skaffer man seg “endringsagenter” som kan bidra med å selge inn endringen i organisasjonen og styre endringen. Dette bør være folk som har makt til å skape endring. Dette kan være personer både med formell og uformell makt. I de fleste tilfeller er det behov for å forankre de planlagte endringene i ledelsen, men her kan det også være nyttig å spille på andre ansatte som har stor påvirkningskraft. Tronsmoen (1998) mener at det beste er å la linjeledelsen styre og lede prosessene, og at andre i koalisjonen støtter opp med lokalkunnskap (referert fra Erichsen et.al, 2018).

Å få i gang en endringsprosess fordrer en viss mengde ambassadører. Dette krever at ledelsen av endringen må stå sammen, de må ha makt, tilstrekkelig ekspertise, og tillit - i tillegg må de vise vei. Siden organisasjonsendringer også innebærer at ledelsen må endre seg, så er det avgjørende at endringsledelsen må ha representanter fra toppledelse og mellomledere som kan gå foran og “walk the talk” (Erichsen et al., 2018).

Trinn 3) Skape en visjon for endring

Trinnet innebærer at man klargjør hva man vil oppnå med endringen. En effektiv visjon er å forme et tydelig bilde av en framtid som er ønskelig. I tillegg må man definere hvordan man skal komme seg dit. Det handler enkelt sagt om “Hvor vil vi - og hvordan kommer vi oss dit?” I følge Kotter er det essensielt for å skape engasjement og forståelse (Erichsen et al., 2018, s. 318). Visjonen skal fungere som et strategisk fyrtårn.

Trinn 4) Kommuniser visjonen

På dette trinnet så formidler man visjonen til andre relevante ledd. Skal visjonen virke, må den være delt og forstått og helst formidlet på en måte som motivere de ansatte til å støtte opp under endringene. Medarbeidere må involveres i dette. Visjonen har liten funksjon dersom bare noen få vet om den. Å skape forståelse for resultatet av endringen blir sett på som vesentlig. Endringer som fremstår som uforståelige for organisasjonen møter ofte motstand. Dette gjør at

det ofte er behov for å gjenta visjonen om og om igjen. Her bør det kommuniseres på flere måter og i flere fora. Det er viktig å skape mobilisering rundt problemer som skal løses og hvordan man skal utforme nye systemer og ordninger. Dette gir ny forståelse, forankring og bedre løsninger (Hennestad, 2017). Det at toppledelse og nærmeste leder formidler endringsbudskapet – gir ofte et troverdig budskap.

Trinn 5) Skap handlekraft og fjern hindringer

Ved å kartlegge hva som kan hindre en i å nå visjonen vil en kunne forsøke å fjerne disse hindrene før de skaper kluss. I dette trinnet skal man også gi ansatte mulighet til å handle i tråd med det vi ønsker å oppnå (nok tid, opplæring og ressurser). Endringsgruppen må ha tilstrekkelig makt, myndighet og ressurser til å lede prosessen (Erichsen m.fl., 2018 s.318). Videre må man sette ansatte i stand til å arbeide på nye måter. Endringsledelse fordrer vedvarende oppmerksomhet for å sikre at nye væremåter og systemer blir utviklet og vevd inn i etablerte mønstre. Siden premisser og forutsetninger stadig endrer seg, må man fange opp disse og sikre at dette ikke stopper/hindrer endringsarbeidet (Hennestad, 2017)

Hennestad et al. (2012) viser til at både kultur, struktur og systemer er skapt av mennesker og kan også endres av mennesker.

Trinn 6) Planlegg for å innkassere kortsiktige gevinster

Endringsprosesser kan ta tid og det kan være lenge før en oppnår de store resultatene. Det vil være hensiktsmessig å sette små milepæler underveis for å skape motivasjon og vise at man er på rett vei. Noen endringsprosjekt er store og langvarige, noe som gjør at det går lang tid fra oppstart til man er i mål. Det er lett å miste motivasjonen på endringsreisen, men det å planlegge for å realisere små seire på kort sikt kan gi energi til endringsarbeidet.

Trinn 7) Bygg videre på endringene

Endringene som er etablert må følges opp slik at man sikrer at de blir etterlevd. Ikke annonser en seier for tidlig slik at man slutter å følge opp. Organisasjoner må tilpasse seg endrede forhold samtidig som de gjennomfører strategiske initiativer og kaper nye tiltak som må til for å tilpasse seg endrede forretningsforhold. Erfaring gir muligheter til å bygge videre på det nye man har etablert. Endringsarbeid som har lyktes tidlig i prosessen, kan gi energi og motivasjon for videre endring. Når en organisasjon tar foten av gasspedalen, er det lettere å gi motstanden plass

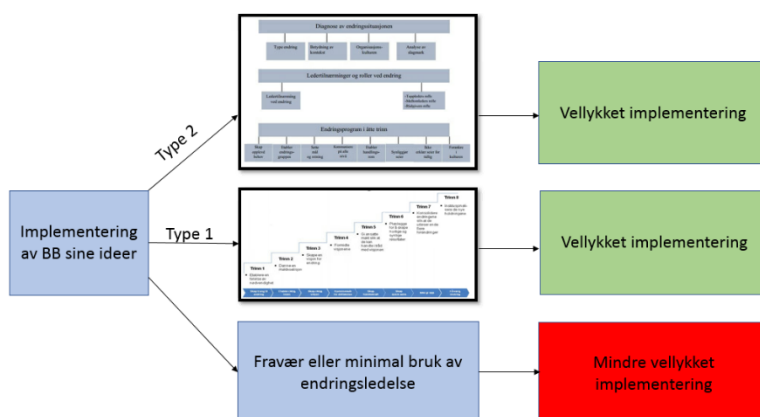
og man risikerer tilbakefall. Kotter (2012) sier: “Whenever you let up before the job is done, critical momentum can be lost and regression may follow”. Man må derfor passe på at når man innfører endringen og begynner å se resultater, så må man ikke hvile på laurbærene siden gamle vaner” da umerkelig kan vende tilbake og usynlig motstand reaktiveres.

Trinn 8) Forankre endringene i kulturen

Det blir hevdet at ingen strategiske initiativ er komplette før de er innlemmet i organisasjonens daglige aktiviteter. Nye måter å tenke og handle på skal institusjonaliseres. Det innebærer at gjøremåter og nytt tankesett bør bli en del av det som hele organisasjonen opplever som “slik gjør vi det hos oss”. I dette arbeidet må man skape avstand til tidlige praksis siden den kan være med på å hemme realiseringen av det man ville oppnå. Å forankre endringene i kulturen handler i stor grad om læring og kan ta tid. Organisasjonskulturen er ofte preget av endringsevne og endringsvilje. En organisasjons endringskompetanse handler om ledelsens og medarbeidernes kunnskap, holdninger, ferdigheter og evne til å gjennomgå endring.

2.2.5 Utvidelse av forskningsmodell

Med bakgrunn i disse to modellene vi har belyst har vi utvidet forskningsmodellen vi presenterte innledningsvis til å inneholde to former for endringsledelse. Begge bygger på Kotters modell, men “type 2” er utvidet med en kartleggingsfase og en fase med fokus på ledertilnærming/roller i endringsarbeidet. Vår hypotese er fremdeles at implementering av Beyond Budgeting trenger endringsledelse for å sikre ønsket utfall. Gjennom bruk av teoretisk rammeverk og empiri vil vi se om det finnes sammenheng mellom anvendelse av endringsledelse og vellykket implementering av Beyond Budgeting.



FIGUR 12; UTVIDET FORSKNINGSMODELL, (KILDE; EGEN, 2021)

2.3 Oppsummering

I denne delen av oppgaven har vi beskrevet “Beyond Budgeting” som styringsverktøy og “endringsledelse” som prosess. Disse teoretiske elementene danner grunnlaget for det videre arbeidet i oppgaven.

Vi har belyst hvordan Beyond Budgeting ble etablert og hvem som blir sett på som “grunnleggere”. Vi har beskrevet hvordan BB brukes i praksis. Dette fremstår som et dynamisk styringsverktøy som har vokst frem som en kritikk av de tradisjonelle budsjettene. Beyond Budgeting er etablert som et verktøy som møter svakhetene til budsjettene. De skiller prosessene mål, prognoser og ressursallokering. Videre bygger BB på en tankegang om at de som sitter nærmest på prosessene er best i stand til å ta beslutninger. Beyond Budgeting er sett på som en helhetlig ledelses og styringsfilosofi som innebærer styringsprosesser og ledelsesprinsipper. Dette innebærer at bedrifter som innfører Beyond Budgeting både må tilpasse styringsverktøyene sine og tankesettet.

Vi har også tatt for oss temaet Endringsledelse. Dette er troen på at endringsprosesser kan påvirkes og ledes mot ønsket resultat. Planlegging, gjennomføring og oppfølging av endringsprosessen er avgjørende for hvorvidt omstillingene og endringene lykkes eller ikke. Det finnes flere ulike modeller for endringsledelse, der vi har hatt fokus på 2 av dem. Med bakgrunn i dette har vi utvidet forskningsmodellen til å inneholde to former for endringsledelse: “type 1” er Kotters modell, “type 2” er utvidet med en kartleggingsfase og en fase med fokus på ledertilnærming/roller i endringsarbeidet.

3. METODE

Forskningsprosessen består av fasene forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. I dette kapitlet skal vi redegjøre for forberedelsene og datainnsamlingen, ettersom analyse og rapportering bygger på de to første fasene.

Vi har gjort rede for hvordan vi kom frem til vår problemstilling og forskningsspørsmål og i dette kapitlet vil vi begrunne vårt valg av forskningsstrategi og design. Videre vil vi forklare valg av metodene vi benyttet oss av, samt gjennomføring av dataanalyse. Spørsmål knyttet til

studiens validitet og reliabilitet er også vurdert, sammen med kritisk refleksjon, vår egen rolle som forsker og etiske problemstillinger.

3.1 Forskningsstrategi og design

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning dreier metode seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon, hvordan informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) beskriver metodelæren som “hvordan vi kan gå frem for så langt det er mulig å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke”. Samfunnsvitenskapelige studier er svært komplekse. Studieobjektene består av kommuniserende og tolkende mennesker, og det finnes en rekke fremgangsmåter og metoder for forskningen.

Den samfunnsvitenskapelige metodelæren skiller mellom kvantitative og kvalitative metoder. Problemstillingen legger premissene for valg av forskningsmetode. Omkring forskningsmetode har vi hatt konstruktive diskusjoner både med forelesere på metodestudiet og veileder når vi kom så langt.

Ut ifra ulike perspektiver vil fenomenet fortone seg ulikt (Johannessen et al., 2011). I arbeidet med å utarbeide problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i et teoretisk perspektiv. Det dreier seg om å undersøke et fenomen fra en spesiell synsvinkel eller ut fra en bestemt betraktningmåte, vi har valgt å se på BB ut fra et endringsledelsesperspektiv. En slik tilnærming, er ifølge Johannessen et al., (2011) noe løsere enn teori. I empirisk forskning er det et mål å underbygge teorien med empiri. En tilnærming med utgangspunkt i en teori, Kotter, og undersøkelse om empirien støtter teorien, betegnes som deduktiv. Å dedusere betyr å utlede eller å slutte. Vi har innhentet empiri og sett på om vår problemstilling/ hypotese støttes av empiriske data.

Forskningsdesign defineres av Yin (2003) som “logikken som linker dataene man skal samle inn (og det som skal konkluderes) til studienes problemstilling” (hentet fra Johannessen et al., 2011). Man skal med andre ord velge hva og hvem som skal undersøkes og hvordan dette skal gjennomføres (Johannessen et al., 2011). Forskningsdesign kan i dagligtale kalles “kartet som viser veien til målet”.

For å kunne ta stilling til forskningsspørsmålene har vi tatt utgangspunkt i forskningsmodellen presentert i kapittel 2. Vi har valgt intervju som den primære kvalitative metoden for å kunne

samle inn relevant data. Siden oppgaven er begrenset, med kort tidshorisont og relativt få informanter, har vi funnet det nyttig å supplere med kvantitativ undersøkelse der vi har sendt ut en kort spørreundersøkelse til BBRT sine medlemmer. Det å kombinere flere metoder kalles metodetriangulering (Johannessen et al., 2011), der en ser på et fenomen fra flere perspektiver. Problemstillingen belyses i vår studie både ved å stille noen få spørsmål til et større antall respondenter ved hjelp av en spørreundersøkelse, samt innhente mer dyptgående informasjon fra et mindre antall informanter gjennom intervjuer. Vi har tro på at denne tilnærmingen har gitt oss tilstrekkelig data til å analysere og trekke slutninger omkring vårt forskningsspørsmål.

3.2 Datainnsamlingsutvalg

Masteroppgaven er en kvalitativ og deskriptiv analyse av implementeringsprosessen i de ulike virksomhetene vi har intervjuet, med supplerende av funn fra den kvantitative undersøkelsen. Ved å analysere virksomheter som har erfaring med, og kjennskap til implementering av Beyond Budgeting, kan vi få innblikk i om implementeringsarbeidet foregår er avgjørende for hvor suksessfullt etableringen av Beyond Budgeting blir. Vi fikk en innledende samtale med Bjarte Bogsnes. Han formidlet kontakt med virksomheter som har implementert eller holder på å implementere BB. Vi bad om å få kontakt med minst en virksomhet som hadde lyktes slik at vi kunne se hvordan endringsledelse i denne bedriften var annerledes enn i bedrifter som eventuelt har strevd med implementeringen. Gjennom BBRT fikk vi kontakt med virksomheter med ulik erfaring med implementeringsarbeidet. Alle vi har vært i kontakt med har entusiastisk ønsket å stille til intervjuer i forbindelse med vårt masterprosjekt. Målet var å få foretatt intervjuer av personer som har god kjennskap til implementeringsprosessen i de ulike virksomhetene, og alle informantene har vært sentrale i selve prosessen i sin virksomhet (se vedlegg 2). Selskapene opererer innenfor ulike bransjer, de har ulik størrelse, ulike eierstrukturer, offentlig og private, og ulikt geografisk nedslagsfelt.

Vi ønsket så mye data som mulig fra virksomheter som har innført eller er i ferd med å innføre BB. Det mest kjente forum for virksomheter som viser interesse for BB i Norge er BBRT. På bakgrunn av dette ønsket vi å sende ut spørreundersøkelsen (vedlegg 6) til medlemmer av BBRT. Bjarte Bogsnes sa seg villig til å sende ut undersøkelsen til medlemsvirksomhetene.

Hvorfor bruke BBRT?

Dette er et nettverk som har flere skandinaviske medlemsbedrifter. Vi har vært heldige og fått mulighet til å bruke nettverket for å skaffe informanter/respondenter til både den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen. Medlemsbedriftene er på ulike stadier i implementeringen av Beyond Budgeting og dette har gitt oss en unik mulighet til å komme i kontakt med virksomheter som kan belyse implementeringsprosessen ut ifra dette.

Teams– Covid 19

Arbeidet med oppgaven har foregått i et tidsrom der Norge har vært helt eller delvis nedstengt grunnet Covid-19 situasjonen. Reise- og besøksrestriksjoner har gjort at alle intervju har blitt gjennomført på den digitale plattformen Teams.

Siden oppgaven er begrenset blant annet av en kort tidshorison og relativt få informanter vil overførbarheten til andre selskaper ikke være absolutt. Vi mener likevel at funnene gir et bilde av hva som vil være avgjørende for en vellykket implementering. På denne måten er vi kommet frem til noe som gir nytteverdi for andre i fremtiden. Andre selskaper kan ta med seg kunnskapen som kommer frem i denne forskningsrapporten i sitt arbeid med å innføre og videreutvikle Beyond Budgeting som styringssystem. Mer om dette i analyse og konklusjon.

3.3 Forskningsdesign, datainnsamling- og datanalyse - Kvalitativ del

Forskningsdesign

Vi har tatt utgangspunkt i seks virksomheter, og sett på deres implementeringsmetode, og om denne har vært vellykket eller ikke. I utvalget finnes virksomheter som enten er i startgropen eller i ferd med å innføre BB. Videre inngår virksomheter med vellykket implementering av BB, noen som ikke er i mål og hvor vi derfor ikke vet det endelige utfallet, samt virksomheter som faller inn i kategorien å ha hatt en mislykket implementering hvor de enten er strandet i arbeidet, eller har stoppet og begynt helt på nytt. Vi intervjuet en eller to personer i hver virksomhet, og informantene hadde ulik bakgrunn og ulik organisatorisk tilhørighet.

Vi har foretatt semistrukturerte dybdeintervjuer. Intervju er benyttet som innsamlingsmetode for å få detaljert informasjon om hvordan de forskjellige virksomhetene har gått frem ved innføring av BB. Studien er en tversnittundersøkelse, det betyr at det er et øyeblikksbilde av

virkeligheten. Problemstillingen ga premissene for valg av metode og tidsdimensjonen spilte en vesentlig rolle.

Vi har latt oss inspirere av casestudier som forskningsdesign. Robert K. Yin (Johannessen et al., 2011) definerer casestudier slik: “En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare”. Fenomenet vi ønsker å belyse er hvordan implementeringsprosessen i de forskjellige virksomhetene har foregått. Videre om endringsledelse har vært viktig for vellykketheten eller ikke. Johannessen et al. (2011) definerer dette som et enkeltcasesdesign med flere analyseenheter. I de 6 virksomhetene som utgjør våre analyseenheter har vi snakket med en eller flere informanter, med forskjellig bakgrunn og organisatorisk tilhørighet.

Robert K. Yin (Johannessen et al., 2011) mener det er spesielt fem faser som er viktig i casestudier. Når det kommer til (1) *problemstilling* egner casedesign best til “hvordan” og “hvorfor”-spørsmål, og dette passet godt vil våre forskningsspørsmål. Vi har gjort oss noen (2) *teoretiske antakelser* om at Kotters endringstrinn kan sikre en mer vellykket implementering. Når problemstillingen er definert må man ta avgjørelser om enheten som skal studeres, altså (3) *analyseenheter*, som er diskutert avsnittet over. Om man har en teoristryrt casestudie anbefaler Yin videre at man deretter må se på (4) *den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene*, i vår studie finnes dette i kapittel 4. Til slutt mener Yin at vi må benytte den klare teoretiske antakelsen som (5) *kriterier for å tolke funnene*. Ifølge Johannessen et al. (2011) “kan man i rapporteringen enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle den eller bygge helt ny teori”. I vår analyse har vi kommet frem til en modifisert og videreutviklet teori.

Datainnsamlingsteknikk

Ifølge Kvale og Birkmann (Johannessen et al., 2011) har det kvalitative intervjuet til hensikt å få frem beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne tolke betydningen av de fenomenene som beskrives. Intervju er, ifølge Thagaard, særlig godt egnet til å gi innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser (Bergstuen et al., 2020).

Det ble sendt ut et informasjonsskriv til alle åtte intervjuobjektene på forhånd (oversikt i vedlegg 3). I informasjonsskrivet ble prosjektets formål og design beskrevet. Informasjonsbrevet var utformet som et samtykkeskjema, som ble undertegnet og returnert til oss før intervjuet startet. Informantene fikk også tilsendt vår intervjuguide (vedlegg 1), så de

fikk vite hva fokuset for samtalen skulle være. I starten av intervjuet ble innholdet i skjemaet repetert, informanten ble minnet på at det er frivillig å stille opp, og at de kan trekke seg når som helst, uten at det får noen negative konsekvenser. Det ble informert om at samtalen ble tatt opp og at innholdet i ettertid skulle transkriberes. Videre fikk alle tilbud om å lese gjennom transkribert intervju, og komme med eventuelle korrigeringer hvis de mente seg misforstått. Om ønskelig kunne informanten også få kopi av lydfilen.

Intervjuguiden ble brukt som rettesnor for samtalen, og denne var bygget på Kotter sine 8 endringstrinn. Vi var bevisste på å stille åpne spørsmål, der vi prøvde å ikke være ledende og på den måten å påvirke svarene. Som en kvalitetssikring stilte begge forskerne til alle intervjuene, foruten i intervju med informanter fra den ene forskerens arbeidsplass, disse ble gjennomført av den andre forskeren alene. Med intervjuguiden som utgangspunkt delte vi spørsmålene/ temaene mellom oss, for å sikre god struktur og for å unngå misforståelser. Det at begge hadde deltatt på alle intervjuer, bortsett fra intervju med informanter fra virksomheten der den ene forskeren jobber, gjorde senere transkribering og analyser lettere. I så måte kunne vi, i tilfelle tvil om hva respondenten mente med forskjellige uttalelser, diskutere dette oss imellom i forbindelse med transkribering. Det samme gjaldt ved analyse av materialet. Vi har ikke fordelt ulike oppgaver, deler av forskningen, på hver av forskerne, vi har begge tatt eierskap og deltatt med skriving og analyse i alle de forskjellige fasene og deler av den ferdige rapporten.

Alle informanter ble spurt om det var greit om vi vendte tilbake med ytterligere spørsmål, enten per telefon eller per e-post, og stilte seg positiv til det.

Gjennomføringen av dataanalysen

Forskningsstrategi og design bestemmer på hvilke måter man kan fortolke og analysere data på. Begrepene fortolke og analysere blir brukt vekselvis i forskjellige metodelitteratur. I en kvalitativ sammenheng handler det mer om fortolkning, det å faktisk å forstå en sammenheng, kontra det å sette ting i bås og analysere det i en kvantitativ forståelse.

Uansett om man har foretatt intervjuer eller har observert noe, så ender man opp med tekst. Ifølge Johannessen et al. (2011) finnes det ingen snarveier til å lette analysearbeidet. Kvalitative data taler ikke for seg selv, og må bearbeides, fortolkes og analyseres. Forskerens teorier,

hypoteser og forståelse er viktige utgangspunkter for denne analysen, og det bør derfor være den samme forskeren som samler data som foretar analysen (Johannessen, et al., 2011).

Alle intervjuer ble transkribert, og vi satt i igjen med store mengder tekst. Det første vi måtte gjøre var å redusere datamengden. Vi brukte ikke et dataprogram til analysen. I stedet ble data fra de transkriberte intervjuene lest gjentatte ganger. Vi tok først bort det som ikke var relevant for problemstillingen. Vi satt merkelapper på setninger og avsnitt som gjorde det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet, også kald koding (Johannessen et al., 2011). Kotter sin modell var utgangspunktet for den påfølgende kategoriseringen. Vi har lest dataene fortolkende. Det betyr at all tekst fra de transkriberte intervjuene ikke kan leses bokstavelig eller ordrett. Vi har ønsket å vise hva vi tror data betyr, eller hva vi mener kan utledes fra dem.

Fordelen med å benytte en intervjuguide i et semistrukturert intervju, fremfor et helt ustrukturert intervju, var å sikre at alle informantene fikk de samme spørsmålene og var innom de planlagte temaene. Det ble også lettere å systematisere svarene i ettertid.

3.4 Forskningsdesign, datainnsamling- og datanalyse - Kvantitativ del

Forskningsdesign

Spørreundersøkelsen ble utformet med både flervalgsvar og åpne spørsmål med mulighet til fritekstsvar hvor respondenten kunne svare med egne ord. Ifølge Johannessen et al. (2011) er det vanskelig å si hvor mange spørsmål som kan være med i et spørreskjema. Tema og respondentenes motivasjon spiller en stor rolle. Alle våre respondenter er medlemmer av BBRT, noe som betyr at de har stor interesse for temaet. De har nok likevel en travel jobbhverdag, som gjør at mange kan falle av om det blir for mange spørsmål. Det er derfor viktig at vi stiller gode og interessante spørsmål som holder oppmerksomheten oppe og motiverer respondenten til å fortsette, og at vi holder antall spørsmål til et minimum i forhold til å kunne besvare forskningsspørsmålet.

Undersøkelsens lengde var avhengig av svar på første spørsmål. Respondenten ble stilt spørsmål om hvor i prosessen de var med tanke på implementeringen av BB, og ut ifra svaret på dette spørsmålet ble respondenten rutet videre til forskjellige spørsmål i det elektroniske

spørreskjemaet. Respondentene som svarte at det ikke hadde startet implementering av BB fikk bare tre tilleggsspørsmål, hvor alle spørsmålene var formulert slik at de ga fritekstsvar.

Respondentene som i første spørsmål enten svarte at de “holder på med implementeringen” eller “er ferdig med innføringen av Beyond Budgeting” ble rutet videre til de samme 6 spørsmålene. Flervalgsvarene var knyttet til Kotter sin modell for å kunne svare på vårt forskningsspørsmål og for å lette analysearbeidet.

Spørreundersøkelsen ble besvart anonymt. Vi har bevisst valgt å ikke spørre noen personlige spørsmål. Både sensitive personopplysninger og andre personopplysninger skal bare innhentes dersom det er viktig for å kunne få svar på forskningsspørsmålene. Vi har vurdert det dit at slik informasjon ikke er nødvendig for å innhente data for å besvare vårt forskningsspørsmål. Derfor ble det ikke innhentet informasjon om navn, alder, virksomhet eller e-postadresser, og tjenesteleverandør lagret ikke IP-adressene til respondentene. På bakgrunn av dette ble spørreundersøkelsen ikke vurdert som melde- og konsesjonspliktig i henhold til NSD (Norsk Senter for forskningsdata).

Datainnsamlingsteknikk

Fordi vi ønsket å styrke empirien med en kvantitativ del, bestemte vi oss tidlig for å også gjennomføre en spørreundersøkelse. Målet var å få svar fra flere respondenter enn det vi hadde mulighet til i forbindelse med den kvalitative delen. Den kvantitative undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av elektronisk spørreundersøkelse som ble utarbeidet i dataprogrammet Questalyze. Undersøkelsen ble sendt, av Bjarte Bogsnes, til medlemmer i nettverket Beyond Budgeting Round Table. Vi brukte BBRT for å være sikker på å treffe på respondenter som har kjennskap til og eventuelt har tatt i bruk BB.

På forsiden til spørreundersøkelsen fikk respondenten informasjon om spørreundersøkelsen. Mottakerne fikk beskjed om at det er frivillig å delta og det ble lagt vekt på at de svarte anonymt. Spørsmålene var en kombinasjon av “åpne” og flervalgs-spørsmål.

Det var 38 respondenter noe som gir en svarprosent på omtrent 39 % dersom man legger til grunn at BBRT har 95 medlemsbedrifter på epost-listen. Vi kan ikke utelukke at det er flere respondenter fra samme virksomhet, og at noen av respondentene i spørreundersøkelsen er de samme som informantene i vår intervjuer. Ettersom vi har 38 respondenter i

spørreundersøkelsen, vil det uansett være langt flere respondenter enn dem vi har intervjuet i forbindelse med denne studien. Vi har dessuten analysert svarene i grupper, fordelt på de som ikke har startet med innføring av BB og de som har startet eller ferdig med implementeringsfasen.

Gjennomføring av dataanalysen

Noen av spørsmålene i spørreundersøkelsen var flervalgs-spørsmål, det betyr at respondenten kunne velge flere svaralternativer på samme spørsmål. Foruten spørsmål 1 som skiller respondentene i tre grupper, er det ingen av spørsmålene som er avhengig av hva man har svart på tidligere spørsmål. Analysen har bestått i å trekke ut hva de enkelte respondentene har ment var viktig for implementering i deres selskap. Svaralternativene er knyttet opp mot Kotter sin modell, men det er også lagt inn svaralternativ “Vet ikke”/ “Annet”/ “Ingen av svaralternativene er aktuelle” slik at respondenten ikke ble “låst” til å svare noe den ikke mente/ passet, eventuelt at vi risikerte at de hoppet av.

Det er også en rekke fritekstsvare. Fritekst måtte bearbeides og fortolkes, på samme måte som empiri fra de kvalitative intervjuene. Ved analyse av disse svarene har vi fulgt samme metode som i den kvalitative delen, ved å sette merkelapper, koding og påfølgende kategorisering med utgangspunkt i Kotter sin modell (se for øvrig gjennomføring av dataanalysen under den kvalitative delen). Svarene som var gitt, ble altså kodet i forhold til de ulike trinnene i Kotter sin modell. (Se spørsmålene fra spørreundersøkelsen under vedlegg 6)

3.5 Reliabilitet og validitet (pålitelighet og gyldighet)- forskningskvalitet

Ved evaluering av kvantitativ forskning brukes reliabilitet og validitet som kriterier for kvalitet. Også i kvalitative undersøkelser er kvaliteten viktig, men det argumenteres for at dette må vurderes på en annen måte. Johannessen et al. (2011) trekker frem pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (begrepsvaliditet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet eller overensstemmelse) som viktige begreper for å vurdere kvaliteten i kvalitativ forskning.

Relabilitet (pålitelighet)

I kvalitative undersøkelser vil det som oftest være umulig å gjenskape nøyaktig samme data, ettersom data er innhentet ved hjelp av intervju. Vi som forskere vil også bruke vår egen erfaringsbakgrunn til å tolke dataene, og ingen andre kan dermed tolke dem på samme måte (Johannessen et al., 2011). Også den kvantitative studien vil være vanskelig å gjenskape, ettersom det er en tversnittundersøkelse som fanger et øyeblikksbilde av dagens situasjon.

Det er viktig å vise leseren at forskningen er pålitelig. Forskerne må gi lesere en inngående beskrivelse av hele forskningsprosessen. Alle skal kunne lese og forstå hva som har blitt gjort. I forskningsrapporten er det derfor gitt forklaringer på hvorfor vi har valgt en kombinasjon av casestudie og spørreundersøkelse som metode. Videre hvordan vi har samlet inn data, identifisert informanter, hvordan vi har analysert data og hvordan vi fremstiller funn.

Validitet (gyldighet, troverdighet, overførbarhet og objektivitet)

Validitet, eller gyldighet, handler om hvor godt, eller relevant, data representerer det fenomenet som skal undersøkes. Innenfor kvalitative undersøkelser skilles det altså mellom troverdighet (begrepsvaliditet) og overførbarhet (ekstern validitet).

Når det kommer til troverdighet er det viktig at forskerens fremgangsmåter og funn er godt beskrevet. Vi har lagt vekt på at intervjuene spilles inn og transkriberes, og at informantene er gitt mulighet til å lese gjennom det transkriberte intervjuet. Det er viktig at informanten har støtte til vår fortolkning, bekreftbarhet. Vi har også vært bevisst på at intervjueren påvirker både informant og setting bare ved å være til stede, i tillegg til at all informasjon siles gjennom forskeren og dermed er mer eller mindre subjektivt (Johannessen et al., 2011). Et tiltak for å redusere denne effekten har vært at en av forskerne verken er ansatt i virksomheten som vi ønsker å hjelpe, eller har noen erfaring med, eller forhåndskunnskap om, Beyond Budgeting. Videre har begge forskerne arbeidet med transkribering og analyser av empiri.

Det er også et spørsmål om resultatet fra forskningsprosjektet kan komme til nytte og være oppklarende i andre sammenhenger, med andre ord forskningsprosjektets overførbarhet. Siden oppgaven er begrenset blant annet av en kort tidshorisont og relativt få respondenter vil overførbarheten til andre selskaper ikke være absolutt. Vi håper likevel at funnene gir et bilde av hva som er avgjørende for en vellykket implementering. På denne måten mener vi at informasjon gir nytteverdi for andre i fremtiden, vi mener at andre virksomheter kan bruke kunnskapen som kommer frem i denne forskningsrapporten i sitt arbeid med å innføre Beyond Budgeting som styringssystem.

Det er ikke alltid at den kvalitative undersøkelsen som er gjennomført kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser. Slik vil det også være i vår studie. Bekreftbarhet tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning ifølge Johannessen et al. (2011), og det finnes en rekke strategier for å sikre dette best mulig. Vi har valgt å beskrive alle beslutninger vi har tatt, samt være bevisst våre fordommer og oppfatninger slik at disse i så liten grad som mulig påvirker våre fortolkninger.

Den kvantitative delen består av en spørreundersøkelse som fanger et øyeblikksbilde. Utfordringen er at selv om man gjennomfører studien på nytt for å kontrollere reliabiliteten vil vi nødvendigvis ikke treffe nøyaktig det samme antall respondenter eller de samme respondentene. Mennesker kan også skifte mening, og dermed svare annerledes i en fremtidig undersøkelse. Målet med undersøkelsen har blant annet vært ekstern validitet, det betyr at funnene fra undersøkelsen kan overføres til respondenter som ikke har vært delaktige, og at vi dermed kan generalisere ut ifra funnene i undersøkelsen. Det betyr at utvalget må være representativt. Spørreundersøkelsen er sendt til en rekke respondenter som alle er medlem av BBRT. Det betyr ikke at vi har truffet hele populasjonen av virksomheter som har tatt i bruk BB i Norge. Likevel vil vi påstå at svarene vi har fått er mulig å trekke sammenhenger ut fra, slik at vi kan si at overførbarheten er god. Dette styrkes av at analysen, ved hjelp av metodetriangulering, viser sammenheng mellom det respondentene svarer i spørreundersøkelsen og det informantene gir av informasjon i intervjuene.

3.6 Refleksjoner

Refleksjon over egen rolle som forsker

I valg av oppgave har vi tatt utgangspunkt direkte i arbeidshverdagen til en av forskerne. Problemstillingen engasjerer, ettersom virksomheten selvfølgelig har et sterkt ønske om at implementeringen av Beyond Budgeting som styringsmodell skal være det riktige for fremtiden, og at prosessen skal gå så bra som mulig. Det at en av forskerne arbeider i en av referansebedriftene, gir fordeler, men også fallgruver. Fordelen er at vi får veldig god innsikt i et tema som vi ellers bare ville kunnet observere fra utsiden. Likevel er vi svært bevisst på at dette også er en fare i forskningsøyemed. For å skape en viss distanse til å ivareta nøytraliteten i arbeidet, er det et poeng at den ene av forskerne ikke har kjennskap til referansebedriften. Denne forskeren har heller ikke noen erfaring med, eller forhåndskunnskap om, Beyond

Budgeting fra tidligere (Nielsen & Repstad, 2006). I tillegg foretok denne forskeren intervjuene i referansebedriften alene, i de øvrige intervjuene deltok begge forskerne.

I kapittel 3.3 har vi også beskrevet at det er i all forskning et behov for fortolkning, dette gjelder for så vidt både kvalitativ og kvantitativ forskning. Konstruktivisme betyr at sannhet er konstruert, i et samspill mellom forsker og de data som blir hentet inn. Data er analysert av en forsker som har noen oppfatninger om det området det forskes på. Vi må altså være åpen for egen forutinntatthet (bias) og vært bevisst på å minimere dette, slik at vi ikke leter etter det vi ønsker å finne.

Som forsker skal vi også være klar over hvordan forskeren påvirker og former forskningsprosessen. I intervjusituasjon har vi derfor vært bevisst på hvordan vi opptrer. Bare ved å være til stede i samtalen har vi kunnet påvirke informanten i måten vi opptrer og responderer (både verbalt og fysisk). Vi har derfor forsøkt å vise interesse for alt informanten har fortalt, ikke bare det som er interessant for forskningsspørsmålet, og på denne måten forsøkt å påvirke informanten i minst mulig grad. Vår erfaring har vært at den digitale intervjuformen, via Teams, har vært noe begrensende med tanke på spillet mellom forsker og respondent. Det har nok vært vanskeligere for respondenten å vite om vi virkelig viste interesse for det som blir sagt, vi erfarte at det var lettere at vi avbrøt; både respondenten og hverandre. Dette var noe vi ble bedre på etter hvert som vi fikk erfaring med bruk av Teams i intervjusammenheng.

Kritisk refleksjon over valg av design og metode

Det er ikke slik at et design eller metode nødvendigvis er helt perfekte med tanke på å besvare forskningsspørsmålet, man må ofte velge det som er best egnet. Som studenter har tid- og kostnadsrammen spilt en rolle. I vårt forskningsprosjekt har vi ved valg av både kvalitativ og kvantitativ metode, gjort arbeidsmengden stor, men å supplere med data fra en kvantitativ innsamling har vi nok kompensert for at vi har måttet begrense antall informanter i den kvalitative delen.

Mens innsamling og analyse av kvantitative data foregår i klart adskilte sekvenser, er innsamling, analyse og fortolkning av kvalitative data en mer integrert prosess. Cato Wadel (1991) beskriver det som en “runddans mellom teori/ hypoteser, metode og data” (Johannessen et al., 2011).

Vi har valgt å ikke informere informantene på forhånd om forskningsspørsmålet. Dette for å hindre at intervjuobjektene tilpasset sine svar til vår problemstilling, i ønske om å fremstå som om de hadde en bedre plan enn de eventuelt hadde. De fikk likevel tilsendt en intervjuguide, og viste dermed hvilke tema vi ønsker å snakke om, og på den måten kunne forberede seg til samtalen.

Vi har tidligere nevnt at studien er begrenset blant annet av en kort tidshorisont og relativt få respondenter, overførbarheten til andre virksomheter vil dermed ikke være absolutt. Det er nødvendigvis ikke en målsetting for kvalitativ forskning å generalisere, og den kan ikke vurderes ut ifra kvantitative kriterier. Kvalitative studier er like vitenskapelig likevel. Den kvantitative undersøkelsen er også vanskelig å reprodusere, ettersom det var gitt mulighet for en del fritekst.

Etiske problemstillinger og behandling av data

Forskning er underordnet etiske prinsipper, juridiske retningslinjer og lovverk. Vi har hatt direkte kontakt med mennesker (informanter) gjennom intervjuene vi har gjennomført. Det er viktig at vi som forskere forstår vår rolle, slik at vi ikke utsetter informantene for uakseptabel påvirkning. Det er ingen nærgående eller intime temaer i denne studien, og vi opplevde blant annet at noen informanter som fortalte om lite vellykkete implementeringsprosesser viste at de ikke synes det var så lett å åpne opp i starten, mens andre fortalte lett om hvordan de ikke hadde lyktes. Vi opplevde det særlig viktig å behandle informantene med respekt og forståelse for at det kunne være vanskelig å fortelle om det. Vi opplevde også, at informanter både var glad og skuffet over at de ble anonymisert, uavhengig av om de opplevde sin prosess med BB som positiv eller negativ.

Det er sendt ut et informasjonsskriv i form av et samtykkeskjema til alle intervjuobjektene på forhånd. I informasjonsskrivet ble prosjektets formål beskrevet. Siden alle intervjuene måtte foregå på Teams ble samtykke innhentet før intervjuet startet. Likevel ble det som stod i samtykkeskjemaet gjentatt muntlig i starten av intervjuene, informanten ble informert om at det var frivillig å stille opp, og at de kunne trekke seg når som helst, uten at det får noen negative konsekvenser verken for dem eller vår oppgave. Dette ble særlig lagt vekt på i et tilpasset skjema som ble sendt ut til intervjuobjektene i virksomheten der en av forskerne jobber.

Informantene fikk blant annet tilbud om å lese gjennom transkribert intervju, og komme med eventuelle korrigeringer hvis de mente seg misforstått.

3.7 Oppsummering metode

I dette kapitlet har det blitt gjort rede for valg av metode, herunder forskningsstrategi og design. Ut ifra valgt problemstilling og forskningsspørsmål har det blitt konkludert med at en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode er det som er best egnet til å samle inn data til denne studien, såkalt metodetriangulering.

I den kvalitative delen av studien har den blitt inspirert av et flercasesdesign, med flere analyseenheter, og hvor intervju skal benyttes for å hente inn empiri. Det har i tillegg innhentet ytterligere empiri ved hjelp av en spørreundersøkelse. En teoridrevet design har blitt valgt, med andre ord et deduktivt design, med utgangspunkt i Kotter sin modell for endringsledelse. Johannessen et al. (2011) trekker frem pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som viktige begreper for å vurdere kvaliteten i forskning. Det viktigste stikkordet når det kommer til disse faktorene er transparens. Fordi studien er umulig å gjenskape, må det vises til hva som har blitt gjort og hvordan det har blitt gjort, for å sikre at alle kan lese og forstå hva som har blitt gjort.

I kapitlet har det også blitt foretatt refleksjoner over valg av design og metode, og forskerne har drøftet sine egne roller som forskere, spesielt med tanke på at en av forskerne er ansatt i en virksomhet som er i gang med å implementere Beyond Budgeting, samt at etiske problemstillinger knyttet til studien har blitt drøftet.

4. RESULTATER (EMPIRI)

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi fremlegge empiri som er funnet i intervjuer med informanter i casebedriftene og spørreundersøkelse besvart av respondenter som er medlem i BBRT, og knytte dette opp mot vår problemstilling; *“Hvilke sammenhenger er det mellom vellykket implementering av BB og anvendelse av endringsledelse ved disse virksomhetene”?*

Vi viser til Forskningsmodell (figur 12) som vi vil benytte oss av ved presentasjon av empiri.

4.2 Empiri kvalitativ undersøkelse

Først vil vi legge frem empiri som er kommet frem i intervjuer med informanter fra casebedriftene. Innledningsvis i intervjuet er informantene gjort kjent med Kotters endringsmodell og vi har fulgt de 8 endringstrinnene og lagt dem som en struktur for undersøkelsen. Vi har analysert og kategorisert svarene og plassert dem inn i modellen.

4.2.1 Hva legges i Beyond Budgeting?

Vi vil i dette kapittelet fremlegge informantenes synspunkter på hva Beyond Budgeting er.

Gjennom intervjuene opplever vi at flere velger å si at de har startet med dynamisk styring, ikke Beyond Budgeting. I intervjuene kommer det frem at flere av virksomhetene til de ulike informantene har kastet budsjettene, men et bare 2 av virksomhetene har tatt i bruk ledelsesprinsippene i utstrakt grad. Respondent A2 forklarer; *Men det var mest fokus på hva slags styringsverktøy som skulle erstatte budsjettet, og ikke så mye på dette med ledelsesfilosofien*. I forbindelse med styrevedtaket, der de [les noen andre fra øk. avd] i samme møtet hadde planer om å fortelle styret mer om BB-ledelsesprinsipper, var det andre mer pressende saker som opptok styret.

Virksomhet E sier at de hadde en CFO som tidlig uttrykte at han anså BB som en ledelsesmodell. De brukte ordet Beyond Budgeting i starten, men bruker i dag dynamisk virksomhetsstyring. Den andre respondenten fra samme virksomhet forklarer at de “stoppet fullstendig” å bruke ordene Beyond Budgeting, fordi de foreløpig har innført en dynamisk-økonomisk styringsmodell, hvor de har kastet budsjettet. Planen er å gå videre med arbeidet, nå som de har kastet budsjettene.

Respondent D1 forklarer at han i liten grad tror at medarbeiderne i virksomheten, på ulike organisatoriske nivå, har forstått hva BB dreier seg om. Det er ingen helhet og de har en litt annerledes tilnærming, og bruker bare visse aspekt av konseptet. Som eksempel forklarer han at de bruker KPIer som en bonusordning, og bonusen er altså knyttet til hvordan de presterer på KPIene. Han mener virksomheten tolker BB veldig annerledes enn hvordan f.eks. Equinor ville tolket det. Han forklarer også at det er liten sammenheng mellom mål og prognose, og at

når målene er satt av ledelsen, er det alltid rom for diskusjon. Videre forklarer han at ettersom “alle forretningsområdene har muligheten til å si sitt, må de gjøre det diplomatisk akseptabelt”. Flere av virksomhetene har altså endret fra budsjett over til (i hvert fall delvis) splittelse til mål, prognose og ressursallokering. Få har gått i gang med ledelsesprinsippene av BB. De virksomhetene som har en organisasjonskultur og ledelsesverdier som ligger tett opp til prinsippene i BB ser dette som mer overkommelig å få dette på plass enn de som må endre “alt”. Respondent A1 og C1 forklarer at de opplever at ledelsesprinsippene ligger tett opp mot de ledelsesprinsippene som de hadde før de bestemte seg for å gå BB. Begge fremhever at kulturen i virksomheten var i tråd med disse prinsippene, og at endringen dermed ikke ble, eller synes å bli, så stor for disse virksomhetene. Virksomhet E har brukt lang tid på å endre kulturen forut for at de gikk BB, og tenker dermed at innføringen skal gå lettere.

Oppsummert:

Flere av virksomhetene har en klar forståelse av at BB er mye mer enn å erstatte budsjettene med en mer dynamisk økonomistyringsmodell. 2 av 6 virksomheter har bare tatt i bruk denne prosessdelen av BB. En av disse virksomhetene (E) er tydelig på at de ikke har gått Beyond Budgeting - de kaller det heller dynamisk virksomhetsstyring. I virksomhet kan det virke som om styret at sagt ja til deler av BB, men kanskje ikke tatt stilling til hele konseptet. 1 virksomhet har ikke kommet helt ut av startgropen, men synes å ha oppfattet at BB er en virksomhetstyringsmodell utover styringsprosessene, en informantene stiller seg spørsmålet om ledelsen i selskapet har forstått hva BB er. 2 av 6 virksomheter har også tatt i bruk BB ledelsesprinsippene (enten ferdig med implementering eller har pågående innføring). 1 virksomhet strever med innføringen.

4.2.2 Implementeringsutfordringer?

Videre vil vi legge frem det vi opplever at informantene forteller om implementeringsutfordringene. Ved analyse har vi kodet tekst, og i forbindelse med dette arbeidet har vi kommet frem til noen kodeord som går igjen, og vi har oppsummert hva de ulike informantene har sagt om de forskjellige implementeringsutfordringene.

Vanskelig å forstå hele konseptet

De fleste informantene forteller at de ønsker å innføre BB på bakgrunn av misnøye med budsjettene, enten den tiden som blir brukt på å lage noe som veldig raskt bestod av utdatert informasjon eller problemet med “gaming” omkring budsjettene. Bare to av informantene trakk selv frem at dette var sett på som en helhetlig ledelsesmodell. B1 forteller; *“Et annet aspekt er at vi har hatt ulike styringshjelpemidler på målstyring, risikostyring, kvalitet og forbedring og vil si ganske gode fagmiljøer og oppfølging hver for seg, men hvordan spiller helheten sammen? Dette har vært konkrete ting vi har jobbet med inn under den helhetlige ledelsesmodellen og BB prinsippene som har vært ledestjerne for å få til noe bra der”*. Flere snakker, som de økonomene de er, med fokus på at dette er en erstatning for budsjettene. E1 forteller; *“Mye lettere å si dynamisk-virksomhetsstyring, eller å si gi slipp, eller å si at vi skal bli smidigere og agile – enn virkelig å skjønne hva det da betyr”*.

Lite å støtte seg på

Flere av informantene forteller at de har benyttet seg av folk med kunnskap om og suksessfull implementering av BB. Ledende skikkelser i BB miljøet, både Bjarte Bogsnes, og andre, har vært invitert til ledersamlinger og kickoffer, og andre har sparret med kunnskapsrike mennesker underveis. Det er ingen som trekker frem bruk av konsulentselskap, selv om det etter hvert er kommet til noen konsulentselskap som bistår med implementeringen av BB.

I virksomhet A skulle de informere styret om alle delene av BB i forkant av styrevedtak om å ta i bruk BB, men styret hadde mer pressende saker å diskutere, og det ble derfor ikke tid. Det var dermed ikke mange minuttene som ble brukt, noe som viser at styret tar en relativt stor avgjørelse på mulig sviktende grunnlag, og kanskje uten fullstendig oversikt over de de sier ja til (selv om BB har vært diskutert på styremøter tidligere). Respondent D1 trekker frem at virksomheten nok ikke har forstått helt hva konseptet går ut, og at de dermed feiler og aldri virkelig har implementert BB.

Informant A2 forteller at han har tenkt litt på hvorfor dette ikke er mer utbredt; *“Folk lærer seg budsjett, det er det man lærer på skolen fremdeles. Slik var det for meg også i 2007/2008. Det var mest budsjettstyring det handlet om. Jeg tror nok endringen må nok skje, det blir et langt lerret å bleke, om man nå begynner opplæring om BB så er det nok 30 år frem i tid før topplederne er kommet. Det har skjedd en del de siste årene, både nasjonalt og internasjonalt. Det er mange som har fått øynene opp for [BB]”*.

C1 trekker frem at hun har lagt merke til at folk overkompliserer og dermed famler litt. De er medlemmer av BBRT, men så forsvinner de ut av nettverket, uten at hun vet hvorfor. Hun tenker selv at de kanskje har gitt opp. Hun mener at det bare er å hoppe i det, hva er det verste som kan skje? Ingen glemmer hvordan man budsjetterer, om man kommer frem til at det var best slik det var.

Igangsatt av økonomi-miljøene (bottom-up)

I alle virksomhetene vi har snakket med, har initiativet kommet fra økonomiavdelingene. Informant B1 forklarer at de har sparret litt med andre for å høre om andres erfaringer. De trekker frem at f.eks Sparebank1 gruppen hadde et mer topplederdrivet initiativ mens det hos dem selv har det vært drevet fra fagmiljøene. “Ikke en i konsernledelsen som har sagt at dette er knallbra – dette må vi gå for. Det er mer “dyttet nedenfra og opp”. Jeg tror det er en fordel at konsernledelsen brenner litt for den endringen. Det er en stor omlegging - det er noe du må ta til deg, jobbe med å endre og toppledelsen må endre. Jeg tror jo at det er viktig å ha en veldig tydelig forankring i ledelsen på det”.

Flere av informantene forteller om helt eller delvis fravær av HR. D1 forteller; *“Overhode ingen interesse fra HR. De ser ikke at de har en stor rolle i det. Og også, et stort aspekt [er at] dette blir sett på som et økonomiproblem, økonomiavdelingen må løse det. Mangel på involvering fra linjen”*.

Virksomhet A og C trekker frem at de tror at de allerede har en kultur som ligger tett opp til det som er nødvendig for å kunne innføre Beyond Budgeting, informant E forteller: “Har noen ledelsesprinsipper – ingen som er til hinder for BB. De står seg fint i forhold til BB – det jeg husker fra siste gjennomgang. Må være så ærlig å si; HR har ikke vært inne i denne prosessen. En av de største minusene hos oss. En av de største utfordringene vi har foran seg; “Peoplesiden” må tettere inn. Hele transformasjonsprosessen er avhengig av at HR kommer inn”. Informant E2 forteller om en krevende budsjettprosess høsten 2019; hvor økonomiavdelingen brukte masse tid på dette, før det ble forkastet av konsernledelsen, som endret alt fordi kostnadene måtte ned og det var heller ikke ambisiøst nok. Det var veldig nedslående, når noe man hadde brukt så mye tid på, bare ble endret likevel.

Større endring enn mange tror

Informant E2 spør seg; *“Hvor lang tid er det realistisk at dette tar”*, E1 trekker frem at det er viktig *“å trekke frem at vi er kommet et stykke lenger enn på samme tid i fjor”*; for å belyse for utålmodige sjeler at vi har beveget oss fremover. Respondent A2 synes at dette går veldig tregt, og er utålmodig med tanke på å ta i bruk ledelsesprinsippene. Han er gitt stor myndighet til å endre økonomisystemene, men at det ikke er klart hvor virksomheten vil i forhold til øvrige endringer som er nødvendig for å kunne implementere BB som et fullverdig konsept, og opplever at den *“store myndigheten”* han er gitt ikke innehar så stor frihet som ledelsen uttaler. Informant D1 og F1 forteller at endringen er mye større enn det det ledelsen forstod.

Krever primus motor

Alle informantene i alle virksomhetene har trukket frem at det er svært viktig med en primus motor. To av virksomhetene har satt i gang arbeidet på bakgrunn av en person som har blitt introdusert til BB i forbindelse med etterutdanning/ masterstudier. Begge har blitt inspirert til å ta dette med inn i virksomhetene de arbeider i, den ene informanten opplever at ting tar veldig lang tid, mens den andre brukte mye tid og krefter i et kortere tidsrom på å overbevise skeptikere i sin egen organisasjon.

Virksomhet E1 sier at man *“trenger ildsjeler som snakker om dette hele veien. Folk har mye annet å tenke på, så man trenger noen som driver dette fremover”*. Informant F1 forklarer at det ha vært vanskelig å finne gode ambassadører, men at de nå er på vei. Han trekker frem at det er viktig og at de nå har fått støtte fra noen gode ambassadører i HR som har vært med på å pushe dette fremover.

Krever støtte fra ledelsen

Alle informantene vi har snakket med har trukket frem at det er viktig med støtte fra toppledelsen og etter hvert styret. To av virksomhetene, A og C, har møtt motstand både i konsernledelsen og styret, og har brukt tid og krefter på å overbevise enkeltpersoner og grupper, før det var mulig å få aksept for konseptet. De har sett på denne aksepten som helt essensielt for å lykkes med implementeringen av BB. I virksomhet D og F har endring av toppledelsen, blant annet nye CFOer som er mer positiv til konseptet, betydd at informantene nå er mer positiv til at de kan få dette til. De vil enten starte på nytt eller komme seg videre fra utfordringene de har hatt. Informant D1 trekker i tillegg frem organisatoriske utfordringer, hvor CFO ikke er en

del av konsernledelsen, og dermed ikke har tilstrekkelig makt og påvirkningskraft. Informant E2 sier at man “trenger støtte, og forståelse, både fra styre og konsernledelse. De bruker kanskje ikke de riktige ordene når de spør etter tall”.

Informant F1 forklarer at de har fått informasjon fra andre at det er viktig med forankring i toppen, og at det har jobbet med CFO, men innså at det ikke fungerte helt. Han mener at de kanskje må tilbake i konsernledelsen flere ganger, for å gjenta budskapet, for å overbevise dem.

Flere trekker også frem at endringer i ledelsen, der det kommer inn noen som har arbeidet med BB, kan være positivt. To virksomheter forteller likevel at de har hatt styremedlemmer som har vært med på strandete BB-prosjekter i forbindelse med tidligere verv, og således har vært negativ i utgangspunktet. Etter at de hadde brukt tid og krefter på å informere, trygge, og etter hvert “snu” disse negative personene, så kom aksepten.

Krever mye av organisasjonen

Det er krevende for hele organisasjonen å endres. Flere peker på at BB krever en kulturendring. Virksomhet peker på at “ting tok lengre tid enn de hadde tenkt”, og at de kanskje ikke var helt forberedt på det. Virksomhet D forteller, “*Vi har veldig, vil jeg si, mangel på prestasjonskultur. BB er veldig mye en kulturell ting. Først og fremst trenger du et press fra noen som vil gjøre det, og for det andre trenger du at kulturen aksepterer det.*” Han trekker frem at ingen er vant til å styre etter gule og delvis røde KPIer, de fleste KPIer er stort sett grønne. Dette viser at ansatte ønsker å være i komfortsone, og ikke i strekksone (Bourmistrov og Kaarbø, 2013).

Det må også være aksept for å gjøre feil, og det må oppfordres til å flagge problemer som de tror kan komme. Hvis ikke blir prognosene feil, og mulige problemer oppdages ikke før de faktisk er et problem.

80% og hopp – veien blir til mens man går, “aksept” for å ikke prioritere?

Informant C1 forteller at mange var skeptiske, men at de bestemte seg for bare å prøve. E2 forteller at dersom de skulle planlagt alt, ville de aldri kommet i gang. Men selv om virksomhetene mer eller mindre sier at de har hoppet i det, har de brukt lang tid på å gjøre organisasjonen klar for endring.

Tar i bruk noen av prinsippene - bøygen

2 av 6 virksomheter (B og C) forteller at de har tatt i bruk hele BB konseptet, mens de øvrige (A, D, E og F) bare har tatt i bruk deler av konseptet. A og E forteller at de har kastet budsjettene og at de nå skal i gang med arbeidet rundt ledelsesprinsippene. I virksomhet A virker respondent A1 og A2 å være uenig i hvordan de skal gå videre, og om ledelsen ser på det som et behov for å gjøre store endringer, mens i virksomhet E synes de klar på at man skal videre mot en total innføring av hele BB-konseptet.

Oppsummert:

Ut fra intervjuene opplever vi at noen av informantene synes det er vanskelig å forstå hele BB konseptet. Det er lite forskning å støtte seg på. Informantene trekker frem at arbeidet med BB i all hovedsak er igangsatt av økonomi-miljøene, men at arbeidet trenger stor støtte fra ledelsen og HR. Det er viktig med en primus motor/ildsjeler, som driver arbeidet/ implementeringen fremover. Flere forteller at det tok lengre tid enn de var forberedt på, og at arbeidet var større enn de trodde. 2 av 6 virksomheter forteller at de foreløpig bare har kastet budsjettene, men at et større arbeid nå skal settes i gang i forhold til ledelsesprinsippene.

4.2.3 Bruk av endringsledelse

I kapittel to har vi gjort rede for endringsledelse og kjente endringsmodeller. Bare en av informantene forteller at de har hatt et bevisst forhold til endringsledelse i forbindelse med implementering av BB. Bare en av virksomhetene forteller at de har hatt med HR i forbindelse med implementeringen av BB, og de fleste trekker frem at mangelen på involvering av HR er det de ville gjort annerledes om de skulle startet på nytt. Informant E1 forteller at hun har sett Kotters modell på veggen i forbindelse med BB-arbeidet. Men personen som presenterte modellen i forbindelse med innføringen, kan ikke ha vunnet frem med sitt syn - ettersom modellen aldri ble brukt. Informant E2 fra samme virksomhet kan ikke huske å ha sett en slik modell i det hele tatt. Det viser at noen har tenkt at det kan være viktig å se på dette med ledelse av en stor endring, men fordi teamet som skulle arbeidet med dette ble oppløst, ble ikke dette et tema videre i arbeidet med BB.

Virksomhet B forteller at; *“Det er veldig mye å gå løs på med en gang så da delte vi det opp i noen prototyper som var mer konkrete, samtidig som man hadde et blick på helheten og hvordan det skulle bli. (.....) Gikk fra å være et initiativ, et slags prosjekt, til å bli en varig konstellasjon*

da det ble etablert et eget prosesssteam som på en måte så den helhetlige ledelsesprosessen fra A til Å, med strategimål, risikostyring, kvalitet, kompetanseutvikling, medarbeiderutvikling – å få en rød tråd inn i det.”

Virksomhet F sier at de nå har fått med noen ambassadører i arbeidet med BB. Det hadde de ikke i starten, og mener dette kan være medvirkende til at arbeidet med BB ikke gikk som forventet; *“Det har i praksis vært vanskelig å finne de gode ambassadørene. Men vi har hatt et par gode ambassadører i HR faktisk som har vært med å pushet dette frem der sånn at det har blitt løftet frem der. Så vi har nå veldig mye bedre “drive” og forankring oppover enn vi hadde tidligere. Det er avgjørende egentlig”. “Det er viktig at det ikke bare blir et CFO initiativ, men at også personal og HR direktør er med. Så er det viktig at IT også er ombord fordi de må være der å støtte opp om de riktige verktøyene.” En av informantene sier dette; “Skortet på endringsledelseskompetanse, forståelse for hva som skulle skje videre”.*

Oppsummert hva informantene mener endringsledelse er:

Bare en av informantene forteller at de ved implementeringen av BB har benyttet en spesiell modell eller liknende, men mange har ubevisst brukt et ulikt antall elementer fra Kotters endringstrinn. Endringen har vært større enn de fleste trodde. Ingen gir uttrykk for å ha stilt en “diagnose av endringssituasjonen” før oppstart (figur 9). Alle trekker frem at HR bør være med fra start og de synes å mangle en tydelig endringsledelse. Hos flere synes det også å mangle dialog. De savner støtte fra HR, ledelsen, og mulige kunnskapsrike medarbeidere som kunne hjulpet med innføringen av den store endringen som innføring av BB synes å være.

4.2.4 Hva kjennetegner endringsledelsen?

Videre vil vi se på om noen av virksomhetene ubevisst kan ha brukt hele eller deler av Kotters modell, vi vil gå igjennom modellen trinn for trinn.

Trinn 1; Forståelse for endring/ Etablere en følelse av krise

Det å skape en følelse av krise eller at endringen er nødvendig er første trinn i arbeidet med å innføre endringer. Dette handler om innsalg av ideen, hva man vil oppnå og hvilke forbedringer endringen vil bringe med seg.

Alle informantene synes å mene at dette er et viktig punkt, men viser til at det i noen av virksomhetene tok lang tid fra ideen om BB ble sådd til en avgjørelse om at dette er noe virksomheten skal gå for ble tatt. Det er viktig at de som skal endre prosess og arbeidsverktøy, forstår hvorfor endringen gjøres.

Informant A1 forklarer at de begynte å se på teorien rundt BB omtrent 3 år før styret vedtok endringen. Siden Eidsiva var kjent for å ha kommet langt i dette arbeidet, inviterte de representanter fra Eidsiva på en strategisamling, for å informere om deres prosess i forhold til innføring av BB. De opplevde motstand, blant annet hos styreleder, og tenkte at dette blir det aldri noe av. Til tross for dette var interessen hos en mindre gruppe der fremdeles, de meldte seg inn i BBRT og deltok på noen møter der og hadde møte med Bjarte Bogsnes. I løpet av årene opplevde de at styreleder modnet, det samme gjorde resten av styret og konsernledelsen. Så når saken endelig ble lagt frem for styret, så ble det vedtatt å starte implementeringen. Endringen var altså ikke bygget på en formidling av krise, mer en forståelse for behovet for endring.

Informant B1 forteller om store ressurser som gikk med til budsjettprosessen, dessuten følte mange den ikke var nyttig og at de hele tiden brukte ressurser på å forklare avvikene fra budsjettene. Videre forklarer B1; "Folk var enig i at det var veldig ressurskrevende med den budsjettprosessen, men usikkerhet knyttet til hva det nye ville bringe". Budsjettene bestod alt for fort av udatert informasjon.

Informant C1 forteller om lunken stemning når dette ble presentert for CFO første gang. Det var derfor stort fokus på å snakke med de rette folkene for å belyse problemene med den ressurskrevende budsjettprosessen og "gaming" rundt budsjettene. De opplevde likevel at mye allerede var på plass, siden de allerede opererte med prognoser i virksomheten.

Informant D1 er usikker på om det i det hele tatt var en startfase hos dem, det er mange grunner for det. De har tatt i bruk Balanced scorecard/ målkort med KPIer på. Disse KPIene blir brukt som en "bonus-ordning", hvor bonusene er knyttet til hvordan de presterer på disse KPIene. Om de egentlig har tatt i bruk BB er respondenten mer usikker på. Han mener at virksomheter i krise, som må endres, kanskje har større suksess med BB.

Funnene viser at de fleste av informantene har brukt mye tid og innsats på trinn 1. Informant E1 og E2 forteller om en ny CFO som hadde stort fokus på "sense of urgency", han har hatt stort fokus på den nye endringstakten og behovet for å kunne snu seg raskt. Det blir lagt mer vekt på å skape forståelse for at endringen er hensiktsmessig enn at endringen haster. Kotter har

i sin modell brukt benevnelsen “sense of urgency”, mens det i den norske utgaven av modellen er formuleringen “å etablere en forståelse av nødvendighet/ skap trang til endring”. I de aller fleste tilfeller er det ikke en krise som initierer implementering av Beyond Budgeting. Det er budsjettenes svakheter som er med på å etablere forståelsen for at implementering av Beyond Budgeting kan være en god løsning. Flere av bedriftene vi snakket med har lagt ned betydelig innsats i å overbevise sentrale personer og styret om at dette er en fornuftig styringsmodell. Her var det sentralt å vise hvor mye tid og ressurser som gikk med på en lang budsjettprosess som kanskje hadde endrede forutsetninger tidlig i kalenderåret. Noen av bedriftene var i denne fasen under utbruddet av Covid-19 og kunne viser til all tiden som gikk med til budsjettprosessen høsten 2019, var verdiløst da pandemien våren 2020 snudde alt på hodet. Dette konkrete eksempelet var med på å synliggjøre for skeptikerne at budsjettene hadde liten verdi.

Oppsummert:

Flere viser til at forståelsen for endring er veldig personavhengig i forhold til hvem som sitter i toppledelsen og styret på aktuelle tidspunkt som BB blir brakt på banen. Mange har brukt mye tid på å overbevise enkeltpersoner som har vært skeptiske. Informant C1 forklarer om spesielt en person som var særlig skeptisk. De inviterte derfor denne personen til et eget møte hvor denne fikk luftet sine bekymringer, og fikk svar på sine spørsmål. Flere har også fått mentorhjelp og fått støtte fra personer som har erfaring med BB. Det at dette trekkes frem i alle intervjuene, viser at det er viktig med et fagmiljø som kan bistå virksomhetene både med å selte inn ideene, men også med praktiske avklaringer. Ingen av bedriftene har brukt konsulentvirksomheter i sitt arbeid med BB, men erfaringsutveksling har stått sentralt for å skape en følelse av nødvendighet knyttet til implementeringen. BBRT trekkes også frem som en suksessfaktor.

Trinn 2: Danne endringskoalisjon (maktkoalisjon)

Å danne en endringskoalisjon handler om å skaffe seg medspillere som kan støtte prosessen, men også å ha rollen som endringsagenter og “fremstakkere”.

Informanter fra tre av virksomhetene forteller at de brukte tid og ressurser på å overbevise de rette personene, i de rette stillingene, for å kunne få aksept for å starte BB arbeid i sin virksomhet. Flere forteller at det er viktig med en topp-bunn tilnærming ved innføringen, å ha et styre og en konsernledelse som stiller seg bak endringen sees på som essensielt. Mye av dette

handler om at det gjerne er styret og konsernledelsen som etterspør hvordan man ligger an i forhold til budsjett. Dersom de fortsatte å be om denne styringsinformasjonen ville det være håpløst om ikke økonomiavdelingene produserte de dataene som de etterspurte.

Informant A1: “Men jeg tror at den tiden det tok, så modnet styreleder, styret, konsernledelsen, så modnet de gjennom disse årene. Slik at da vi kom så langt at vi skulle legge det frem, så gled det glatt igjennom å få dette vedtatt altså.” Informant C1 forklarer de “fikk støtte fra toppen. Konsernsjef var positiv, så den skeptiske CFO måtte prøve å endre seg”.

Den nevnte mentorhjelpen og støtte fra personer som har erfaring med BB, har blitt brukt til å bygge endringskoalisjoner. Alle virksomhetene fremhever at det er viktig med en primus motor. To av virksomhetene forklarer at deres primus motor hadde startet tankevirksomhet omkring Beyond Budgeting i forbindelse med studier, og vært den som har drevet arbeidet med BB fremover. Informant E2, som ikke har hatt en slik primus motor, sier dette; “Trenger ildsjeler som snakker om dette hele veien. Folk har mye annet å tenke på, så man trenger noen som driver dette fremover.”

Informantene E1, E2 og F1 forteller om at de ikke lykkes i å lage en maktkoalisjon. I virksomhet E gjorde de forsøk på å få til et endringsteam, som var bredt sammensatt, og lederen for teamet ønsket å bruke Kotter, eller en annen endringsmodell, i endringsarbeidet. Men arbeidet strandet, og endringsteamet ble oppløst. De trekker frem at det er viktig med bred støtte og forståelse. Når de ser tilbake på fasene de har vært igjennom, så hevder de at det hadde vært viktig med mer fokus på endringen de skulle implementere (endringsledelse). F1 forteller om et forsøk på å få økonomisjefene til å være ambassadører i sine områder, men at dette ikke fungerte i praksis, fordi de ikke tok den rollen. Nå går det bedre med implementeringen siden de har fått ambassadører i HR og en CFO med erfaring med BB i tidligere virksomhet.

Oppsummert:

Alle virksomhetene påpekte at de var avhengige av en endringskoalisjon, der det særlig ble lagt vekt på å ha en som brant for arbeidet og sørget for å drive arbeidet fremover. De som ikke hadde lykkes med dette, var tydelige på at mangel på fremsnakkere/ pådrivere var litt av forklaringen på hvorfor implementeringsarbeidet gikk trått.

Trinn 3: Skape en visjon for endring

Å skape en visjon for endring handler om at virksomheten hadde en tanke om hva man ville oppnå med å innføre Beyond Budgeting. "Hvor skal vi?"

A1 forklarer følgende: *"Det var fokus på det de faktisk fikk fortalt, hva var det vi ville erstatte budsjettet med. Vi ville bryte ned strategien på selskapsnivå, ha målsettinger og tiltak for å nå målsettingene, og det ble det vist hvordan en ville jobbe. Men det var mest fokus på hva slags styringsverktøy som skulle erstatte budsjettet, og ikke så mye på dette med ledelsesfilosofien".*

Virksomhet B forklare at de jobbet helhetlig med prosjektet, og at dette ble en del av arbeidet med konsernstrategien. Også virksomhet C brukte ressurser på å forklare enkeltpersoner i toppledelse, mellomledelse og styret hva som var målet, og forsikre organisasjonen for øvrig om at målet var bedre styring, ikke å spare årsverk. På den måten møtte de nok også mindre motstand.

Informanten i virksomhet D forklarer at det etter hans mening ikke var en felles forståelse omkring BB, og at det ikke er så mange i virksomheten som egentlig forstår BB. De skiller ikke tilstrekkelig mellom prognose og mål, og KPI henger ikke sammen med langsiktige mål og strategier. Målene bygger på linjens prognoser og er bestemt av linjen, uten at det er tatt tilstrekkelig hensyn til visjon og strategi; *"Så, det er vanskelig å tilpasse seg langsiktige mål og så videre, som du ville ha i en normal prosess, for å sikre at du faktisk oppfyller de langsiktige målene"*. Informanten mener at dersom de skal lykkes med BB må det skje en endring, slik at alt henger bedre sammen (strategi, mål, visjon, prognoser osv.). Ledelsen må også slutte å spørre om gamle tall.

E2 forklarer *"at her er noe konkret vi kan ta tak i. Her kan vi røske ut budsjettet, og så tilrettelegge eller implementere en ny styringsmodell som tvinger frem helt andre spørsmål man kan stille; ikke lov å utfordre på budsjettmentaliteten lenger. Stiller krav til tillitt. Håper dette kan løfte frem mer konkret utfordring på endringsledelsesbiten – som jeg opplever at de snakker mye om, men opplever at de ikke gjør så mye av det"*.

F1 sier at de har jobbet en del med visjon og målbilde, men at de ikke greide å designe opp alt 100% før de begynte. De ønsket å finne et startpunkt, ta tak i det og jobbe med det, men så det som viktig å hele tiden kunne referere til en overordnet visjon. En bedrift sier at de burde vært bedre og tydeligere på dette da de ikke vet om dette fester seg godt nok uten en tydeliggjøring, og gjentakelser.

Oppsummert:

Alle bedriftene sier at de har hatt en visjon ved oppstart, men utgangspunktet har vært ulikt. Noen ønsket å oppnå en forbedring i forhold til budsjettprosessen, mens andre ønsket en ny situasjon knyttet både til styringsverktøy og ledelse. Uansett hvor “stort” de har tenkt resultatet, har visjonen for endringen vært til stede hos de som ønsket innføringen, selv om en av virksomhetene påpekte at de burde vært tydeligere på dette punktet.

Trinn 4: Kommuniser visjonen

På dette trinnet så formidler man visjonen til andre relevante ledd.

Informant B1 forklarer at de benyttet BB prinsippene som en ledestjerne, og tatt dette med inn i arbeidet med konsernstrategi, og utledet strategiske initiativer etter det. C1 fokuserte mye på hva de skulle gjøre istedenfor å budsjettere, slik at medarbeiderne forstod at målet ikke var nedbemanning, men bedre ressursbruk. Men selve visjonen og hvor de ville, ble vel stort sett begrenset til de som var involvert i budsjettprosessen.

For en liten stund siden ville nok medarbeidere i organisasjonen vært usikker på hva man mente med BB, men nå mener F1 at de har kommet et godt stykke videre. Alle har forstått intensjonen, hvilken vei “vi ønsker å gå, men fremdeles vanskelig å slippe tak”. “Vi prøver vi å stykke opp elefanten litt å si; ok, i år skal vi fokusere på det og i år skal vi fokusere på det. At vi har en litt sånn fasetilnærming da, men samtidig så merker jeg at det er vanskelig å lage en sånn prosjektplan på noe som heter dynamisk styring. Fordi det er sånn pågående sak og ting flyter litt inn i hverandre. Så vi har diskutert om vi skal ha et sånn “programkontor” eller “formell set-up” da rundt implementeringen, men det har vi ikke pr i dag”. F1 forklarer videre at budskapet må gjentas, om og om igjen i ulike fora. Det stopper ikke med en kickoff – etter det kan mye fort gå i glemmeboken om man ikke har fokus. Mange har vanskelig for å slippe tak i de gamle prosessene og mønstrene.

I virksomhet A formildet konsernlederen i en tale at virksomheten hadde gått Beyond Budgeting. De trekker også frem at de fleste vet at det er en endring på gang i virksomheten, men at kanskje ikke så mange som vet akkurat hva som skjer. A1 vet at det har vært diskutert om man skal ha skjerming rundt omkring i selskapet for å vise KPIer, uten at dette er tatt videre på nåværende tidspunkt. Dette vil visualisere resultatene man vil oppnå, ikke visjonen med å gå Beyond Budgeting. Informant A2 er selv litt usikker på nøyaktig hvilken visjon han skal handle i tråd med, virksomhetens uttalte visjon, eller ledelsesprinsippene i BB.

A1 mener visjonen og kulturen til virksomheten ligger tett opp mot BB, og at det kanskje ikke er så stor forskjell, men at de nå skal arbeide videre med ledelsesprinsippene.

I andre enden av skalaen melder en virksomhet at de ikke har helt klart for seg hva BB reisen til virksomheten skal gå ut på. D1 forteller om mål som det kan forhandles om, og at KPIer brukes som mål og at disse ofte er grønne. Han mener at dette viser at de ikke har lyktes i BB-arbeidet, og at det ikke er kommunisert ut hva man skal oppnå. Ledelsen spør fremdeles etter de samme finansielle tallene, og dette må endres. De er i gang med et nytt prosjekt nå, og mener det er essensielt at man ved endringsprosesser har et salg "Roadshow", for å nå ut i hele virksomheten.

E2 peker på at konsernledelsen er vant til å vise noe til styret, og styret er vant til å få budsjettet. Han savner videre et ordforråd, slik at de kan snakke om de nye tallene, mål og prognoser, på en annen måte enn tidligere. E1 forklarer at det også at de har hørt noen "hånlig si at man hadde byttet ut bokstavene med noen andre bokstaver" (altså budsjett var der fremdeles, man bare kalte det noe annet).

En av informantene formidler frykt for at både ledelse og ansatte i virksomheten vil falle tilbake til å gjøre slik de alltid har gjort, siden man ikke har kommunisert tydelig nok hva man vil oppnå ved å gå BB.

Oppsummert:

På dette punktet finner vi ikke stort samsvar mellom hva de ulike virksomhetene har gjort. Noen har brukt tid på å fortelle ansatte hvorfor man gjør dette og hva man vil oppnå. Andre virksomheter har ikke formidlet en klar og uttalt visjon for endringen. Men mange er opptatt å formidle nye KPIer, ikke hva de vil oppnå med å gå Beyond Budgeting. . Det synes derfor viktig at visjonen blir kommunisert, og at det som er vedtatt er forankret i toppledelsen. Et helhetlig bilde av hva man ønsker å oppnå med endringen synes essensielt. Det synes som et viktig punkt for å lykkes med BB.

Trinn 5: Skap handlekraft og fjern hindringer

Ved å kartlegge hva som kan hindre en i å nå visjonen vil en kunne forsøke å fjerne disse hindrene før de skaper kluss. I dette trinnet skal man også gi ansatte mulighet til å handle i tråd med det vi ønsker å oppnå (nok tid, fullmakter, opplæring og ressurser).

I både virksomhet A og C har de brukt tid til å snu skeptikere før de satte i gang med BB. I virksomhet A gjaldt dette personer som hadde vært med på at BB-arbeid hadde strandet i virksomheter de hadde hatt ulike verv i tidligere. I virksomhet A har vi i intervjuene snakket med ledere på ulike nivå. De synes uenig i om de ansatte, herunder mellomleder, har tilstrekkelig makt til å kunne handle i tråd med det som er bestemt. A2, mellomleder, opplever at han har tilstrekkelig med økonomisk myndighet til å gjøre det han måtte ønske, men synes det er vanskelig å ta avgjørelser når han ikke helt klart har for seg hva konsernledergruppen tenker fremover. Han bruker rundkjøring/lyskryss metaforen til Bogsnes, hvor han mener at konsernledelsen fremdeles sitter med stoppknappen i lyskrysset.

C1 peker på at de hadde en kultur som passet med BB prinsippene fra før, og at endringen nok gikk lettere for dem. De hadde mange verktøy på plass før budsjettene ble kastet, som prognoser, balansert målstyring og opplevde få hindringer. Initiativtakerne hadde på forhånd brukt mye tid på å overbevise ledere og andre interessenter om fordelene ved BB, og hvorfor budsjetter ikke kunne brukes. De som var skeptisk ble invitert til nye gjennomganger, der de kunne spørre om det som gjorde dem usikker. I dette forsvant mye av hindringene for senere i prosessen.

D1 peker på at folk i organisasjonen ikke ønsker å flagge feil eller problemer, før de har inntruffet. Og da er det allerede for sent. De ser det som viktig at ledelsen formidler at det er greit å gjøre feil, men også at de har verktøy til å avdekke feil, for eksempel prognosefeil, slik at de kan rette dette opp underveis. Vedkommende frykter at kulturen, der man ikke skal gjøre feil, hindrer virksomheten i å oppdage hindringene som ideelt sett burde vært rettet opp i. D1 mener det er essensielt at de gjør feil og avdekker feil, for det først når man gjør og avdekker feil at man kan få til en endring.

Informant E1 forteller at en av de største hindringene er at HR ikke har vært involvert, og at de må få dem *“tettere på”*. De mener at *“hele transformasjonsprosessen er avhengig av at HR kommer inn”*.

F1 forklarer at det er viktig med forankring i toppen, og at de må jobbe med hver enkelt økonomimiljø ute i konsernet. De må prøve å selge inn hva dette er for noe og hva det betyr i praksis. De merker press fra områdene, at de selv med nye verktøy prøver bygge mye detaljer inn i f.eks. prognoser og estimater, og han forklarer at de *“prøver å holde igjen”*.

Virksomhet A, C og D peker også på sammensetningen av styret og motstand der kan være en hindring som er vanskelig å ta tak i. Gamle og tungroddede organisasjoner, og en kultur som

trenger tid på endring. Dette gjelder både for å ta avgjørelsen om å kaste budsjetter og gå for BB, men også selve omstillingen. Det nevnes at selv om man har endret styringsmodell, etterspør ledelsen – bevisst eller ubevisst, hvordan tallene ligger opp mot målet, som er det nye ordet de bruker istedenfor budsjett. Det nevnes også at det er mye lettere å si at en skal bli smidigere og agile, enn å forstå hva det betyr (E1).

Oppsummert:

Virksomhetene har opplevd ulike hindringer. Noen drar frem motstand, andre at ledelsen og HR ikke støtter opp under prosessen. Kultur og tungroddhet blir også trukket frem som hindringer. Flere viser til at det å fjerne hindringer er et punkt man kanskje må tilbake til flere ganger. Hindringer dukker ikke opp på et bestemt sted i prosessen. De kan dukke opp hele tiden og det er viktig å fjerne disse etter hvert som de dukker opp.

Trinn 6: Planlegg for å innkassere kortsiktige gevinster

Endringsprosesser kan ta tid og det kan være lenge før en oppnår de store resultatene. Å sette små milepæler underveis vil kunne skape motivasjon og vise at man er på rett vei.

De fleste virksomhetene forklarer at den umiddelbare synlige effekten av endringen var at tiden som de tidligere hadde brukt på budsjettprosessen, plutselig kunne brukes til noe annet. Dette var en gevinst som var synlig for flere uten at den har blitt “feiret”. Informant B1 forklarer at de delte opp Beyond Budgeting prosjektet i mindre prototyper og at disse gikk fra å være et initiativ, til et slags prosjekt, til å bli en varig konstellasjon. De mener selv at de var meget vellykket der, og at det på den måten fikk gjort den abstrakte modellen til noe mer konkret. “Noen slike praktiske knepp er helt avgjørende for å oppleve endringen”.

Mange som jobber med endringsprosesser kan synes som om man står på stedet hvil, og ikke beveger seg fremover. Informantene i virksomhet E trekker frem: “Vi må minne oss på at vi er et annet sted enn vi var i fjor, og i hvert fall et annet sted enn vi var for 5 år siden. Vi har beveget oss, selv om det ikke alltid føles slik for dem som er i prosess”. Informant E2 trekker frem at man i forbindelse med endring også kan føles som man tar et steg tilbake, og at det er viktig å være klar over dette.

En informant viser at det er lett å falle litt tilbake på gamle mønster uten at det blir korrigert. Resultatet er for eksempel at de nå har fått prognoser i tillegg til tidligere styringsverktøy.

Informant F1 forklarer at de burde bli flinkere på å synliggjøre hva man har oppnådd. De opplever å ikke ha vært god på dette det frem til nå. De har “stykket opp elefanten”, og fokusert på en ting om gangen, men har ikke tenkt på å kommunisere milepælene til andre i organisasjonen. Han tenker at når de nå får et nytt verktøy og innfører rullerende estimater, må de stoppe opp og tenke litt over hva de har fått til, hva endringen er i forhold til før. Det å trekke frem suksesshistorier er viktigere enn man tror. Han forklarer at man fort blir litt nedgravd i det man jobber med og glemmer å løfte blikket litt.

Oppsummert:

Alle bedriftene har oppnådd positive effekter, men få er flinke til “feire” disse seirene. Store endringsprosesser kan derfor virke som om de står på stedet hvil. De som er tette på prosessen har større oversikt over gevinstene med endringene, men alle bedriftene opplever at de kunne blitt bedre til å synliggjøre dette, både for egen motivasjon, men også for å vise organisasjonen at man er på rett vei. Flere av bedriftene viser til at man må fjerne hindringer flere ganger i løpet av implementeringsprosessen. Det er hindringer ved oppstart og det dukker opp hindringer underveis.

Trinn 7: Bygge videre på endringene

Endringene som er etablert må “overvåkes” at de blir etterlevd. Ny “drift” må underbygge endringene og støtte opp om det man vil oppnå.

Flere av virksomhetene har enda ikke tatt i bruk alle BB-ledelsesprinsippene. Informant A2 forteller; “Vi er på en måte på en naturlig første steg nå, og så kommer det an på det neste steget om det går bra eller ikke”. Virksomhet (E) velger å gå så langt som å ikke bruke Beyond Budgeting når de omtaler den endringen de har vært igjennom. De bruker benevnelsen dynamisk virksomhetsstyring fordi de mener at de bare har tatt deler av Beyond Budgeting sin filosofi i bruk. Flere av virksomhetene har gjort det samme. De har startet med prosessene og skal senere se på BB-ledelsesprinsippene. E1 framhever at det er viktig å få med HR nå. De har også trukket frem at de ser at det er behov for at gruppen som skal arbeide med dette har endringsledelseskapasitet.

B1 forteller at de har utviklet et eget økonomisystem – der man har hatt fokus på å utvikle verktøy som understøtter Beyond Budgeting. Det er et steg på veien. Men det å få den helhetlige tilnærmingen og å få den fulle forankringen og å lede på en annen måte – er en ikke i mål med.

En av informantene sier at de har “kastet seg i det”. Der tanken er at de må prøve seg frem og bygge videre på dette etter hvert som de erfarer hva som fungerer.

Virksomhet F sier at hvis vi skal gjøre mer av noe, må man kanskje gjøre mindre av noe annet? Man burde kanskje ha en kritisk gjennomgang av alle de standard rapportene som bare lages ukritisk. En må stille seg spørsmålene; (1) Hvem er det som leser dem? (2) Hva hvis vi bare lar være å sende dem, er det noen som ville etterspurt dem?”

Oppsummert:

Alle trekker frem at det er viktig å ha fokus på arbeidet som er gjort, og at det er viktig at ingen, verken toppledere, mellomledere eller medarbeidere, får falle tilbake til gamle vaner. En virksomhet påpeker at det er viktig å få et ordforråd som gjør at man snakker om Beyond Budgeting på en annen måte enn når man snakket om budsjetter. Flere av virksomhetene opplever det å snakke om “hva som er nytt” er vanskelig, og at dette gjør det vanskelig å bygge videre på endringene. Informantene mener også at ledelse og styre må tilpasse sine krav til rapporteringer til BB, det må bli et mye mindre detaljfokus, og de må slutte å etterspørre det gamle. Det som må trekkes frem er at alle virksomhetene i en eller annen form, prøver å bygge videre på det de allerede har fått gjennomført.

Flere av informantene presiserer at man aldri blir ferdig med Beyond Budgeting. Dette er en kontinuerlig forbedrings- og endringsprosess som aldri tar slutt. Flere har bygget om på systemene med en annen måte å rapportere økonomiske tall, men tenker at de må bygge videre på filosofen ved å etter hvert ha større fokus på ledelsesverdiene.

Trinn 8: Forankre endringene i kulturen

Nye gjøremåter og nytt tankesett bør bli en del av det som hele organisasjonen opplever som “slik gjør vi det hos oss”.

A1 og C1 føler at organisasjonskulturen som råder i bedriften sammenfaller med prinsippene i Beyond Budgeting, noe de tror vil medvirke til/ at flere av endringene vil falle lett på plass, eller var med på å medvirke til at flere av endringene lett falt på plass.

C1 påpeker at noe av det gamle sitter i veggene. Selv om en har fjernet budsjettene så kan enkelte fremdeles tro de har et budsjett, og har kommet på slutten av året og bedt om å få overført noe til neste år. De får da beskjed om at dersom det er noe de trenger å gjøre, så må de bare gjøre det, selv om de ikke rakk å gjøre det i år.

E1 formidler at de arbeide mye med å få endringene inn i kulturen. De bruker mange arenaer til holdningsarbeid, men føler de ikke har noen god struktur på det. Holdningsarbeidet er ingen systematisk prosess. Både E1 og E2 og ar en hypotese om at det burde vært en type organisasjonsdirektør/ HR-direktør/ personalansvarlig, helt på toppen, som satt med det ansvaret. Som burde vært der fra dag 1. Det er manglende kompetanse på endringsledelse i organisasjonen. Å ha med seg noen med denne kompetansen hadde trolig gjort denne delen lettere. Mangelen på en tydelig HR avdeling har blitt mye synligere i prosessen de har vært gjennom. Opplever at nå blir de utfordret på dette.

D1 savner en sammenheng fra strategisk mål helt ut til handling. Dersom man hadde klart å forklare hvorfor man har en KPI og hvilke handling som vil påvirke den, og hvorfor den KPIen følger opp akkurat det strategiske målet for at det skal lykkes så ville dette hjulpet å visualisere endringene for hele organisasjonen. Hvis de ansatte er i stand til å se hvorfor akkurat en handling er relatert til verdiskapningen i virksomheten vil man styrke kommunikasjonsbildet og endringene faller lettere på plass.

Virksomhet F tror det er en nøkkel at CFO klarer å tenke overordnet og styre fremover og ikke så mye fokus bakover og på detaljer. Han tror da at de andre vil komme etter.

Oppsummert:

Virksomhetene er på ulike stadier i implementeringsprosessen og kulturbyggingen har derfor fått litt ulik tid på å feste seg. Gjennom intervjuene har flere av informantene trukket frem at å gå Beyond Budgeting, er veldig avhengig av toppledelsen. Ledelsen og HR har en sentral rolle i kulturbyggingen. For at man ikke skal tenke på gamle måter, må toppledelsen og styret, slutte å spørre om "gamle tall". De kan heller ikke være så detaljfokuserte som de kanskje ønsker. De må stille seg bak beslutningen, uten dem som kulturbærere frykter virksomhetene at de vil falle tilbake til gamle måter å arbeide på. Gjør de tingene i tråd med det som er bestemt, vil de andre komme etter.

4.2.5 Sammenstilling

I tabellen under har vi laget en visuell fremstilling av hvilket omfang de ulike endringstrinnene har vært i bruk. Sammenstillingen er utformet med bakgrunn i informasjonen som har kommet frem i intervjuene. Vi har også kartlagt hvilken virksomhet som har gjennomført hvilke trinn. Videre har vi kategorisert dem ut ifra hvor vellykket vi mener de har vært ved implementeringen av Beyond Budgeting. Her har vi lagt til grunn i hvilken grad de har innført hele, eller deler, av konseptet med alle 12 prinsippene.

Kotters endringstrinn	Vellykket Tatt i bruk både prosess- og ledelsesprinsipp		Usikker/ På vei mot målet Tatt i bruk bare prosessprinsipp		Ikke vellykket/ Endringer må til Misforstått BB eller ikke kommet i gang	
	Virksomhet B	Virksomhet C	Virksomhet A	Virksomhet E	Virksomhet D	Virksomhet F
Trinn 1	X	X	X	X	X	X
Trinn 2	X	X	X			
Trinn 3	X	X	X	X	X	X
Trinn 4	X	X		X		
Trinn 5	X	X	X	X		
Trinn 6	X			X		
Trinn 7	X	X	X	X	X	X
Trinn 8		X				

TABELL 1; VISUELL FREMSTILLING AV EMPIRISKE FUNN

Ikke som planlagt/ Ikke lykkes

Informantene fra virksomhet D mener at de ikke har innført BB, både fordi de fortsetter å gjøre som tidligere og fordi de har liten kunnskap om hva BB er, og dermed ikke forstår konseptet og ikke har tatt det i bruk på riktig måte, de har heller ikke vært innom veldig mange av Kotters endringstrinn.

Virksomhet F har etter flere års arbeid, fremdeles ikke kastet budsjettene, eller innført ledelsesprinsippene. Etter vår mening er dette et helt tydelig tegn på at de ikke har lykkes.

Delvis som planlagt/ Usikkert

Virksomhet A er på vei mot Beyond Budgeting, men har foreløpig bare implementert styringsprosessene. Det synes litt uenighet hos informantene om hvor mye arbeid de mener gjenstår, ettersom A2 tenker at det er mye arbeid, mens A1 mener at konsernledelsen mener at “måten personalet blir ledet på, menneskesyn, ikke er så fjernt i fra det BB legger til grunn”. Dessuten mener de å ha en kultur nært opp til det som det vil være behov for ved innføring av BB ledelsesprinsipper.

Virksomhet E er også på vei mot BB, slik som virksomhet A. De har foreløpig implementert styringsprosessene, og uttaler at de nå skal i gang med ledelsesprinsippene. Etter vår mening har de vært innom flere av Kotters trinn, og har selv et fokus på at det nå er viktig å ha med HR i det videre arbeidet fordi de nå trenger kunnskap om endringsledelse.

Som planlagt/ Lykkes

Virksomhet B har hatt en annen tilnærming enn A og E, ved at de har delt opp implementeringen i forskjellige deler, og tatt en del av gangen, “Gikk fra å være et initiativ, et slags prosjekt til å bli en varig konstellasjon, og det ble etablert et eget prosessteam som på en måte så den helhetlige ledelsesprosessen fra a-å”. Selv om de selv sier at de ikke her helt i mål med alt, så er de tydelig kommet mye lengre enn både A og E (og D og F). Virksomheten har også etter vår mening vært innom alle Kotters endringstrinn, foruten trinn 8. Virksomhet C har etter vår mening vært innom alle Kotters endringstrinn, foruten trinn 6.

4.3 Empiri kvantitativ undersøkelse

Deler av empirien vår er knyttet til en kvantitativ del. Undersøkelsen bestod både av flervalgsspørsmål og fritekstmuligheter. Som nevnt er undersøkelsen gjennomført som en elektronisk spørreundersøkelse og sendt ut til medlemmer av nettverket BBRT. Det var 38 respondenter som svarte. Den var sendt ut til omtrent 95 virksomheter, noe som gir en svarprosent på 40 %. Noen virksomheter har flere personer på e-postlisten, vi kan derfor ikke utelukke at flere fra samme virksomhet har svart på undersøkelsen, men tilbakemeldinger fra flere viser at de har avklart seg imellom hvem som svarer.

Innledningsvis delte vi respondentene i 3 grupper i forhold til hvor langt hver enkelt var kommet i sin implementeringsprosess.



FIGUR 13: EMPIRI FRA SPØRREUNDERSØKELSEN 1

En av virksomhetene ligger ikke i denne listen, fordi de har svart blankt på første spørsmål. Respondenten ble rutet til “den lange” spørreundersøkelsen. På fritekstsvar har respondenten svart i fortid på f.eks. spørsmål om hva som ble vektlagt i implementeringen av BB i din bedrift, og svarene til denne respondenten er derfor lagt til i kategorien for dem som holder på eller er ferdig med innføringen av BB.

4.3.1 Respondentene som ikke har startet implementeringen

- ***Hvorfor ønsker dere å ta i bruk Beyond Budgeting?***

Dette var et fritekstsvar der alle respondentene gir svar som er knyttet til at de vil bort fra svakhetene med budsjettet. Eksempler på svar er; “Fordi det tradisjonelle budsjett er et elendig verktøy for økonomi-styring”, “Fokus på ROI fremfor budsjett-jag”. Det handler om at budsjettprosessen tar tid, de gir dårlig styringsinformasjon.

- ***Skisser implementeringsprosessen i korte trekk (hva er vektlagt i arbeidet med innføring av BB?)***

Av de 7 som ikke har startet svarer 3 at de heller ikke har skissert implementeringsprosessen. En av bedriftene viser til at de bruker mye tid på å forberede organisasjonen, der man fokuserer på ulempene ved tradisjonell budsjettstyring, og fordelene ved BB. Videre ta de skal begynne med rullerende prognoser parallelt med budsjett og deretter starte med å kalle budsjettet for mål. En annen respondent svarer; “Sørg for en klar Hensikt (og ev. visjon). Gjør den relevant for alle. Hensikten skal gjennomsyre alle beslutninger. Omorganiser slik at ansatte jobber i selvgående grupper som gjør at alle ansvarliggjøres overfor kunden/brukere. Gi gruppen

autoritet til å ta beslutninger. Gi alle ansatte mulighet for å kjøpe inn det de trenger. Alt forbruk skal være transparent”.

- ***Hva tror du er suksessfaktor for at implementeringen skal lykkes i din bedrift?***

Dette er frittekstspørsmål der de mellom annet svarer; “Kulturendring, forankring fra ledelsen”, “Legitimitet høyt i systemet. Generalforsamling/styret må være med, ellers blir oppoverbakken bratt”, “det må implementeres top-down, ikke bottom-up”. 5 av 7 mente at det handler om kulturendring og å forankre BB-arbeidet i toppledelsen. En påpeker at suksessfaktoren er å forstå oppgaven.

Oppsummert for gruppen som ikke har startet implementeringen:

Bakgrunnen for at de ønsker å starte Beyond Budgeting er at de vil bort fra ulempene med budsjettet/budsjettprosessen. 4 av 7 har ikke startet planlegging av implementeringsprosessen. 5 mener at forankring er suksesskriterie. 2 av svarene innbefatter kulturendring.

4.3.2 Respondentene som holder på, eller er ferdige å implementere

Gruppene som enten holder på å implementere eller som er ferdige å implementere Beyond Budgeting fikk flere spørsmål, der noen var “åpne” og andre var flersvarsspørsmål. Spørsmålet om hvordan implementeringsprosessen opplevdes, var skilt mellom de to gruppene. Dette fordi vi ville undersøke om vi fant markante forskjeller i gruppene siden man har en tendens til å glemme, når det går litt tid. Siden gruppene, de som holder på å implementere og de som er ferdig med implementeringen, ikke har markante forskjeller i svarene sine, har vi valgt å presentere empirien fra gruppene samlet. Resten av spørsmålene var felles for disse to gruppene. Ved flersvars-spørsmål har systemet summert svarene i diagrammer og gjort disse lett å lese. De åpne spørsmålene er systematisert og analysert av forskerne.

- ***Hvorfor valgte dere å gå Beyond Budgeting?***

Nr	Svaralternativer	Antall svar
1	Et krav fra ledelsen	2 stk
2	Vi så at budsjettene ikke ble rett styringsinformasjon	23 stk
3	Noen i bedriften solgte inn ideen	12 stk
4	Vi opplevde at “noe måtte gjøres”	4 stk
5	Vet ikke	1 stk
6	Annet	5 stk

FIGUR 14: EMPIRI FRA SPØRREUNDERSØKELSEN 2

Også de som har kommet i gang/er ferdig med implementeringen ligger mye av forklaringen i budsjettens svakheter (74 % har svart dette). I tillegg har flere bedrifter (40 %) hatt noen som har kjent til Beyond Budgeting og således solgt inn ideen. Bare 12 % opplevde at “noe måtte gjøres”.

- **Hvordan gikk bedriften din frem når de besluttet å gå Beyond Budgeting?**

Nr	Svaralternativer	Antall svar
1	De skaffet seg "fremsnakkere", som solgte inn ideen	16 stk
2	De involverte lederne	19 stk
3	De involverte tillitsvalgte	1 stk
4	De involverte økonomiavdelingen	22 stk
5	De involverte HR	11 stk
6	Få ble involvert i denne fasen av innføringen	4 stk
7	Vet ikke	0 stk
8	Ingen av svaralternativene er aktuelle	5 stk

FIGUR 15: EMPIRI FRA SPØRREUNDERSØKELSEN 3

På spørsmålet om hvordan bedriften gikk frem når de skulle gå Beyond Budgeting, så ser man av svarene at de fleste, 71 %, har involvert økonomiavdelingen (trinn 1). Omtrent 61 % har involvert lederne og mange har hatt fokus på å skaffe seg fremsnakkere/ en maktkoalisjon (trinn 2). Ca 36 % har involvert HR i denne fasen.

- **Hva ble vektlagt i implementeringen av Beyond Budgeting i din bedrift?**

Nr	Svaralternativer	Antall svar
1	Store deler av organisasjonen ble involvert i arbeidet	5 stk
2	Det ble tydeliggjort hva organisasjonen ville oppnå med innføringen	14 stk
3	Det ble tydeliggjort hvordan man skulle jobbe for å lykkes med innføringen	10 stk
4	Man arbeidet aktivt for å løse hindringer/problemer som man støtte på i innføringen	6 stk
5	Man feiret positive resultater underveis	0 stk
6	Man endret systemer og strukturer som ikke samsvarte med å gå Beyond Budgeting	11 stk
7	Man arbeidet aktivt med å bryte gamle mønster og erstattet dem med nye som underbygde BB	13 stk
8	Man sørget for at Beyond Budgeting ble forankret i hele organisasjonen	7 stk
9	Vet ikke	2 stk
10	Ingen av svaralternativene er aktuelle	1 stk

FIGUR 16:EMPIRI FRA SPØRREUNDERSØKELSEN 4

I spørsmålet om hva som ble vektlagt i implementeringen ser vi at 45 % har kommunisert visjonen/hva man vil oppnå ved å innføre BB, og 32 % har tydeliggjort hva man skulle jobbe med for å lykkes med implementeringen. Videre har nesten 42 % arbeidet aktivt med å bryte gamle mønster og erstatte dem med nye som underbygger BB. Flere, 35 %, har også hatt fokus

på å endre systemer som ikke er i samsvar med å gå Beyond Budgeting. Få har arbeidet med involvering og forankring i organisasjonen, og det har heller ikke vært aktivt arbeid med å løse hindringer/ problemer som man støtte på i innføringen.

- ***Hvordan opplever/opplevde du implementeringsprosessen?***

12 av 31 (39 %) formildet at de føler implementeringen har gått greit. Respondentene har blant annet gitt følgende svar:

- “Vi har brukt ca. 1 år på å forberede både styre, ledergruppe og andre sentrale personer på prosessen. Vi blir møtt med positivitet og ser så langt ikke de store utfordringene”.
- “Selve implementeringen gikk veldig bra. Vi var godt forberedt og jobbet tverrfaglig og systematisk”.
- “Det gikk stort sett greit, men ting tar tid og helt nødvendig å ha en god forankring. De største utfordringene kommer gjerne hos de som jobber med økonomi så det er greit å være forberedt på det”.
- “Ganske enkelt for å være ærlig. Vi hadde andre verktøy på plass da vi fjernet budsjettet. Eksempelvis en langtidsmoell med finansielle fremskrivinger, enkle top-down prognoser...”

3 av 31 (9 %) strevde i oppstarten, men har likevel kommet i mål – evt. funnet sin egen versjon en slags “hybrid løsning”. De beskriver at de har møtt motstand og utfordringer, men føler at de er på rett vei. Enten på vei mot Beyond Budgeting eller mot en tilpasset form for dynamisk styring:

- “Vi har funnet vår versjon av Beyond Budgeting”.
- “Vi implementerte for flere år siden, men har ikke fått tatt ut effekten”.
- “I noen grad er vi vel kommet et stykke, men det spørs helt hvordan du ser det og hvilke deler av Beyond Budgeting du tenker på”.

16 av 31 (52 %) beskriver implementeringsprosessen som krevende. Noen beskriver at det å etablere nye verktøy går greit, men at kulturendringen og avlæringen er krevende. Over halvparten beskriver hele eller deler av implementeringen som krevende der man møter mye motstand og lite forståelse for prosessen:

- “Få hadde tro på det i starten, mye motforestillinger”.

- “Møtte motstand initielt og måtte derfor implementere gradvis. Særlig var styret skeptisk”.
- “Budsjetttankesettet henger fortsatt igjen hos en del”.
- “Det er utfordrende å endre et innarbeidet system som alle er vant til”.
- “Det tar tid og krevende å finne gode alternativer for tradisjonelt budsjett”.

5 virksomheter viser til at det er mange som ikke forstår hva Beyond Budgeting egentlig er:

- “Det oppleves som en filosofi som mange ikke forstår og mange er i mot (fordi de ikke forstår)”.
- “Tror ikke toppledelsen har hørt om det en gang”.
- “forståelsen av BB var/er ikke til stede hos de ansvarlige og involveringen av organisasjonen i arbeidet er liten”.
- “Vi har brukt lang tid på å forstå selv, samt å skape forståelse rundt oss (i styret, ledere, ansatte)”.

- ***Om dere skulle startet på nytt, ville dere gjort noe annerledes? I så fall, hva?***

9 av 31 respondenter (29 %) forklarer at de ville jobbet sterkere med å endre kulturen, og involvert HR i større grad (“*Tidligere og tydeligere involvering av HR-funksjonen. Innføring av BB er i stor grad snakk om en kulturendring, herunder endringer i lederadferd. Det krever endringer i hvordan vi både utvikler og rekrutterer ledere. Det oppdaget vi litt sent*”). 5 av 31 (16 %) mener at de ville brukt mer tid innledningsvis på å sikre forankring i ledelsen og generelt øke forståelsen for hva BB er. 10 % nevner spesifikt at de ville involvert organisasjonen bredere. 16 % mener at de også ville brukt mer tid på “overvåking” slik at man sikret at både verktøyene og kulturen var i tråd med BB prinsippene.

Oppsummert for gruppene som holder på, eller er ferdig med implementeringen:

Også de som har kommet i gang/er ferdig med implementeringen ligger mye av forklaringen i budsjettenes svakheter. De aller fleste har involvert økonomiavdelingen og sikret forankring blant ledere. Litt over 1/3 har involvert HR i denne fasen. I implementeringsprosessen har nesten halvparten vært tydelige på å kommunisere visjonen/hva man vil oppnå, 1/3 har tydeliggjort hva man skal jobbe med for å lykkes med implementeringen. Over 40 % har

arbeidet aktivt med å bryte gamle mønster og erstatte dem med nye som underbygger BB. Men involvering og forankring i organisasjonen har fått mindre fokus. Det har heller ikke vært aktivt arbeid med å løse hindringer/ problemer som man støtte på i innføringen.

Nesten 40 % formildet at de føler implementeringen har gått greit. 10 % strevde i oppstarten, men har likevel kommet i mål/funnet sin egen versjon i en slags “hybrid løsning”. Over halvparten beskriver implementeringsprosessen som krevende der særlig kulturendringen og avlæringen blir beskrevet som krevende. Mange møter mye motstand og lite forståelse for prosessen.

Om de skulle gjøre implementeringen på nytt så er det 3 element som blir dratt frem. De ville:

- jobbet sterkere med å endre kulturen
- involvert HR i større grad
- sikret forankring i ledelsen og generelt øke forståelsen for hva BB er.

16 % mener at de også ville brukt mer tid på “overvåking” slik at man sikret at både verktøyene og kulturen var i tråd med BB prinsippene. Denne overvåkningen kan defineres som endringsledelse.

4.4 Oppsummering empiri

Vi finner stort samsvar mellom funnene i den kvalitative og kvantitative undersøkelsen vår og vil derfor oppsummere disse samlet.

De fleste starter Beyond Budgeting prosessen fordi de ser store svakheter med budsjettering som styringsverktøy. Når endringsbehovet er erkjent, så er det noen som har solgt inn ideen om å gå Beyond Budgeting. Økonomiavdelingen er det miljøet som har blitt mest involvert i implementeringsarbeidet. Videre finner man det nødvendig å forankre prosessen hos ledelsen. Vel 20 % har lagt vekt på å danne endringskoalisjon som kan bistå i endringsarbeidet.

I den kvantitative undersøkelsen forteller over halvparten av respondentene at de har opplevd implementeringsprosessen som krevende, mens knappe 40 % mener at implementeringsprosessen har gått fint. I den kvalitative undersøkelsen viser empirien at nesten alle starter implementeringen av prosessene og avventer ledelsesprinsippene.

5. ANALYSE

5.1 Innledning

I vår analyse vil vi se nærmere på om det er samsvar mellom teori/eksisterende forskning og funn i empirien vi vår. Også her har vi lagt til grunn avgrensingen som var satt for oppgaven. Dette innebærer at det er implementeringsprosessen som får fokus. Vi har tatt utgangspunkt i hva teori og empiri sier om hva Beyond Budgeting er og hvilke implementeringsutfordringer den har. Videre har vi sett hva teori og empiri sier om endringsledelse.

5.2 Analyse av funn

5.2.1 Beyond Budgeting eller dynamisk styring?

Beyond Budgeting er definert som en helhetlig ledelses – og styringsfilosofi der prosessene skal være dynamiske og styrt etter relative mål basert på involvering. Ressursallokering skal være basert på behov, og prestasjonsevaluering skal ha fokus på læring og utvikling. Ledelse skal skje gjennom noen tydelige verdier, mål og grenser (Bogsnes, 2006; Bogsnes 2009; Hope & Fraser, 2003; Kontochristos, 2017). Selv om man ikke lenger har budsjett, opplever flere av informantene våre at det blir spurt om “gamle tall”, og det snakkes med “gammel terminologi”. At ledelsen først har godkjent at man skal implementere Beyond Budgeting, men senere spør etter hvordan man ligger an mot budsjett, hemmer prosessen. Noen føler at de må produsere budsjettall for å kunne svare ledelsen på det de etterspør. Slike “doble prosesser” gjør at det er vanskelig å få øye på at det er noe nytt. Bogsnes (2006) trekker også frem dette med terminologi og hva en spør om. Man skal ikke spørre “hvordan man leverer i forhold til prognose” (Bogsnes, 2006 s. 243), da det er målene vi skal nå, ikke prognosen.

Den største utfordringen er kanskje at våre funn viser at det råder ulik oppfatning om hva BB faktisk er. Ulike tolking av hva BB konseptet inneholder, har mellom annet resultert i bruk av ulike benevnelser. Bjarte Bogsnes har selv tatt til orde for at navnet Beyond Budgeting ikke er dekkende (Lem, 2009). I vår forskning opplever vi at noen bruker navnet Beyond Budgeting uavhengig om de har innført få, eller alle, av prinsippene i BB. Flere bruker Beyond Budgeting og dynamisk styring” om hverandre, mens virksomhet E differensierer bevisst ved å bruke benevnelsen “dynamisk styring”. De mener den benevnelsen er mer dekkende for hvor langt de har kommet i prosessen. Ifølge modellen til Bjarte Bogsnes (figur 5) ser vi at dynamisk styring kan være en “rettere” benevnelse for de virksomhetene som har innført styringsprosessene og

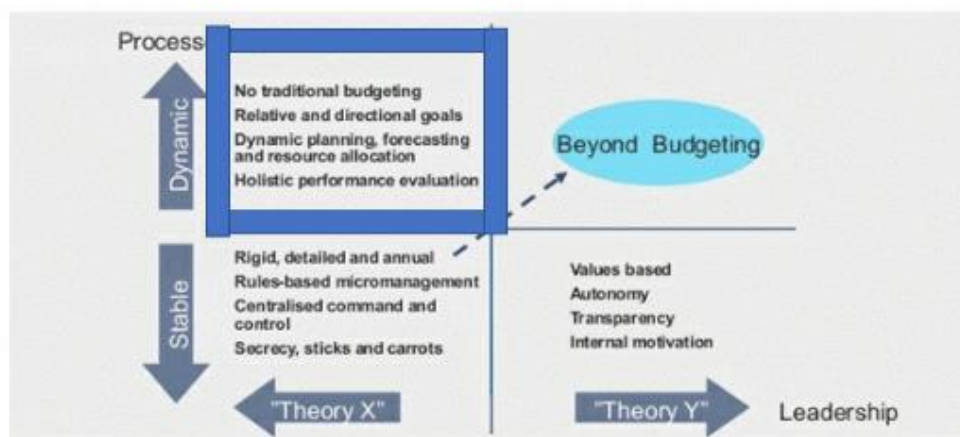
ikke har innlemmet ledelsesprinsippene. Vi opplever ikke bare begrepsforvirring mellom virksomhetene, men også innad i bedriftene. Dette kan føre til at man snakker forbi hverandre. Også i den kvantitative undersøkelsen kommer det frem at mange ikke forstår konseptet; sitat fra spørreundersøkelsen underbygger dette: “Det oppleves som en filosofi som mange ikke forstår og mange er i mot (fordi de ikke forstår)”, “Tror ikke toppledelsen har hørt om det en gang”, “forståelsen av BB var/er ikke til stede hos de ansvarlige og involveringen av organisasjonen i arbeidet er liten”. En av informantene (D1) har forklart at han mener at virksomheten hans ikke har forstått konseptet i det hele tatt, fordi det fremdeles både budsjetteres og KPIer blir opprettet. KPIene blir brukt til å vurdere individuelle bonuser, og KPIene er som oftest grønne. KPIene kommer fra målene, og målene endres etter innspill fra de de involverte. Det er altså fremdeles rom for “gaming” rundt måltall. De fleste av disse poengene trekker Bogsnes (2006) frem som fallgruver.

En av respondentene har også sagt dette om hvordan de opplevde innføringen; “Ganske enkelt for å være ærlig. Vi hadde andre verktøy på plass da vi fjernet budsjettet. Eksempelvis en langtidsmodell med finansielle fremskrivninger, enkle top-down prognoser...”. Dette kan også tyde på at de ikke har forstått hele konseptet BB, som går langt utover bare å endre styringsprosesser.

Vi har gjennom våre undersøkelser sett at det oftest er økonomipersonell/ økonomiavdelingen som initierer overgangen til BB, noe som gjør det naturlig at implementeringen blir preget av det som opptar dem mest; de økonomiske prosessene. Fokuset ligger på å separere budsjettens 3 formål i å sette mål, lage prognoser og ressursallokering basert på forretningsmessige vurderinger. Selv om Bognes (2006) fremhever at man bør innføre både styringsprosessene og ledelsesprinsippene samlet, så gjør ikke hoveddelen av virksomhetene vi har intervjuet dette.

Flere av virksomhetene sier at de skal ta i bruk ledelsesprinsippene etter hvert. Planen er å “ta tak i kulturen” som neste steg på veien mot Beyond Budgeting. I spørreundersøkelsen har en respondent uttalt: “Vi har funnet vår versjon av Beyond Budgeting”. Andre beskriver at de allerede har ledelsesprinsipper og en tillitsbasert organisasjonskultur som er i samsvar med ledelsesprinsippene til Beyond Budgeting, noe som gjør at dette ikke trenger så mye fokus under BB implementeringen. Rickards (2006) påpeker at Beyond Budgeting krever en langt mer grunnleggende endring enn dette, siden Beyond Budgeting tar sikte på å fundamentalt transformere et selskaps ledelsesmodell på en måte som gjør at kontroll via budsjetter, og detaljstyring blir overflødig og unødvendig (Rickards, 2006).

We must change both processes and leadership



FIGUR 17; WE MUST CHANGE BOTH PROCESS AND LEADERSHIP

(Kilde; Bogsnes 2016, med egne markeringer)

Om vi bruker modellen som viser hva BB er, så mener vi at flere av informantbedriftene har mellomlandet i rubrikken oppe til venstre (virksomhet A og E). Det samme gjelder flere av respondentene til spørreundersøkelsen. Vi vil trekke frem at det er en mulighet for at disse virksomhetene kanskje aldri vil gå Beyond Budgeting slik det fullstendige konseptet er definert (BBRT, 2021). Refleksjonen bunner i at virksomhetene startet BB prosessen fordi de ønsket å komme bort fra budsjettene svakheter. Dersom de har løst budsjettutfordringene med å ta i bruk dynamiske styringsverktøy- så trenger de ikke gå hele veien med å implementere ledelsesprinsippene. Kanskje er de tilfredse der de er kommet; "Vi har funnet vår versjon av Beyond Budgeting".

Dersom virksomheten velger å forbli i sonen "dynamisk styring", bør dette være et valg basert på riktig kunnskap om hva de velger bort. De må forstå at de ikke har gått Beyond Budgeting og benevnelsen Beyond Budgeting bør kanskje ikke brukes, da dette kan skape enda mer forvirring knyttet til hva konseptet inneholder.

For virksomhetene som ikke har forstått hva Beyond Budgeting er (D og F, samt flere av respondentene), kreves økt kunnskap og ny aksept fra ledelsen. For virksomhet F ble den rette løsningen å starte på nytt.

Oppsummert:

Beyond Budgeting er et misvisende navn. Benevnelsen Beyond Budgeting og dynamisk styring blir brukt ulikt av ulike virksomheter. I tillegg ser vi at det råder svært ulike oppfatninger om hva konseptet Beyond Budgeting omfatter. Ut fra vår analyse er det helt essensielt å ha en riktig forståelse av hele konseptet Beyond Budgeting for å lykkes med implementeringen, men kunnskap om BB er ikke alene tilstrekkelig for å lykkes. Man må også lykkes med selve implementeringen og en bevissthet rundt implementeringsutfordringer er vesentlig.

5.2.2 Implementeringsutfordringer

Beyond Budgeting er i dag i bruk både internasjonalt og nasjonalt, men framveksten har vært mindre enn mange hadde trodd (Bjørnenak, 2010, Richards, 2006). Bare et fåtall virksomhetene vi har snakket med synes implementeringen hadde gått fint. Over 40 % synes implementeringen hadde vært krevende. Er implementeringsutfordringene en av grunnene til at utbredelsen ikke har blitt så stor som man tenkte?

Vi har vært inne på at navnet i seg selv kan være en implementeringsutfordring. Navnet gjør at det er lett å tenke at Beyond Budgeting bare handler om å kaste budsjettene. Et navn som i større grad indikerer hva konseptet innebærer, kan være hensiktsmessig.

Krevende kombinasjon

Det å implementere de to settene med svært ulike prinsipper er en krevende spagat. Mange av informantene påpekte at å erstatte budsjett er lett, men “ledelsesbiten” og kulturendringen oppleves som vanskelig. Videre så “eier” økonomimiljøet og HR/ledelsen hver sine elementer (prosesser og ledelsesprinsipper) av det som skal innføres. Flere formidler at det er økonomiavdelingen som initierer å forkaste budsjettene, noe som gjør at de økonomiske måltallene får fokus – og at ledelsesprinsippene lett blir litt lagt bort til senere, uten at det er definert når en skal ta tak i den delen av konseptet. Sammensetningen av enkle og krevende endringer kan være en årsak til implementeringsutfordring.

Våre informanter gir uttrykk for at å ta i bruk de dynamiske styringsverktøyene er den enkle biten. Bare 2 av virksomhetene har innført alle 12 prinsippene, også en av informantene nevner at de har sin egen variant. Når det gjelder implementering av Beyond Budgeting får vi assosiasjoner til Peer Gynt som sa “Ja, tenke det; ønske det; ville det med ... men gjøre det!

Nei; det skjønner jeg ikke!”. Historien om Peer Gynt forteller at Peer møtte “Bøygen” som rådet ham til å gå utenom det vanskelige. Peer gikk utenom og lot være å handle (Ibsen, 2005). Flere av informantene våre har gitt uttrykk for at målet er å implementere Beyond Budgeting, men ledelsesprinsippene er en krevende del som det er lettest å gå utenom. En av virksomhetene i den kvalitative undersøkelsen sier: “Men det var mest fokus på hva slags styringsverktøy som skulle erstatte budsjettet, og ikke så mye på dette med ledelsesfilosofien”. I forbindelse med styrevedtaket, der de i samme møtet hadde planer om å fortelle styret mer om BB-ledelsesprinsipper, var det andre, mer pressende saker som opptok styret.

Det kreves mye av organisasjonen å skulle erstatte hierarkiske ledelsesprinsipper med ledelsesprinsipper som underbygger selvorganisering og selvkontrollering. Her kreves kunnskap utover det som de fleste økonomimiljøer besitter. Vi ser i vår forskning at de virksomhetene som har brukt nettverksgrupper i større grad har fått til implementeringene. Nettverkene utfyller hverandre og styrker prosjektet på ulike områder.

Behov for tverrfaglig kompetanse

Dette indikerer at det er avgjørende at arbeidet med Beyond Budgeting ikke bare blir et prosjekt for økonomiavdelingen. Virksomhet D1 og F1 forteller at endringen er mye større enn det ledelsen forstod. Arbeidet bør inkludere hele virksomheten, og det er viktig å få HR tidlig i prosessen (Bogsnes, 2016). Siden flere av virksomhetene strever med ledelsesprinsippene, så har HR en helt naturlig plass i dette arbeidet. HR besitter verdifull kompetanse både knyttet til organisasjonskunnskap, ledelse og endringsprosesser (figur 6) (Noe et al, 2008, referert i Erichsen et al., 2018). I vår kvantitative undersøkelse svarte 36% av respondentene at de hadde involvert HR. Mens de på spørsmål om hva de ville gjort annerledes dersom de skulle startet implementeringene på nytt, så ville de i større grad involvert HR, da de mener det er en viktig faktor for å lykkes med implementerings-arbeidet. Informant E1 mener at en av de største implementeringshindringene har vært at HR ikke har vært involvert. De hevder “hele transformasjonsprosessen er avhengig av at HR kommer inn”.

Både Bogsnes (2016) og Kotter (1982) trekker frem at det er lettere å få til endring dersom det er et opplevd behov for at noe må gjøres, men ingen av informantene har uttrykt at det var noe form for krise, og bare 12% av respondentene svarte at de opplevde at noe måtte gjøres. Med dette i tankene kan det være enda viktigere å få inn HR, ettersom det er viktig å skaffe en

forståelse for at endringen er hensiktsmessig (Erichsen et al.), og lede endringen i den retningen man ønsker at organisasjonen skal ende opp.

Krevende for ledere

Foruten HR vil ledelsen ha en svært sentral rolle i prosessen med å gå Beyond Budgeting. De er både prinsippgivere, de får endret sin rolle, de får kanskje rollen som endringsledere og de er viktige kulturbyggere. Nesten alle informantene hevder at den viktigste forutsetningen for å lykkes med implementering av Beyond Budgeting at de har støtte fra ledelsen, og på spørsmål om hvem som ble involvert i implementeringsarbeidet svarte 61% av respondentene at de involverte lederne. Vår opplevelse er likevel at man ikke har hatt nok fokus på ledelsens rolle i dette arbeidet. Fokuset har vært på å få “godkjenning” på at man kan starte implementeringsarbeidet, der det like mye handler om å forberede ledelsen på at de kan vente seg annen styringsinformasjon som er mer oppdatert, men er mindre detaljert enn de er vant til ved tradisjonell budsjettering.

Forskningen viser at Beyond Budgeting kan være krevende for lederne og deres rolle, de må i større grad ta stilling til vanskelige spørsmål og beslutte fremfor å skyldes på hva budsjettet gir eller ikke gir rom for (Bourmistrov og Kaarbøe, 2013). Endringer krever at leder er i stand til å analysere, bruke endringsverktøy og å tilpasse lederatferd til endringsoppgaven (Hennestad et al., 2012). Manglende fokus på å sette lederne i stand til å opptre i tråd med prinsippene kan være en viktig implementeringsutfordring. Det at ledelsesprinsippene ikke virker å ha fått fokus i “innsalget”, gjør at ledelsen ikke vet hva som blir forventet av dem.

I våre undersøkelser har det kommet frem at det er svært lite fokus på hvordan utøvelsen av lederrollen må endres for å passe Beyond Budgeting sine ledelsesprinsipper. I intervjuene formidler virksomhet (A og C) at deres prinsipper ligger tett opp mot Beyond Budgeting sine prinsipper allerede før implementeringen av BB. *“Har noen ledelsesprinsipper – ingen som er til hinder for BB. De står seg fint i forhold til BB – det jeg husker fra siste gjennomgang”*. Ut ifra det som ligger til grunn i Beyond Budgeting sine prinsipper tror vi ikke det er nok at man identifiserer seg med den tillitsbaserte tankegangen der teori Y ligger til grunn. Dette handler i tillegg om delegering av beslutningsmyndighet og således en kulturendring for mange. Bogsnes kaller dette en “management innovation” (Kontochristos, 2017). Man utvikler

en ledeleseform underbygger det å jobbe mot tydelige felles mål, samtidig som man flytter flere av beslutningene ut i organisasjonen til de som er tett på aktivitetene (Bogsnes, 2016).

I intervjuene sporer vi at informantene våre har opplevd mye motstand blant både styre og ledelse. Dette gjør at flere virksomheter har brukt tid på å selge inn BB og hvordan denne kan gi bedre styringsinformasjon. Desentralisert ansvar og beslutningstaking kan utløse frykt hos ledelsen som skal gi fra seg dette ansvaret, men det kan også skape frykt hos de ansatte som har fått slik myndighet (Rickards, 2006). Frykt for å miste det man har, for å miste makt eller for å bevege seg ut av komfortsoner kan være en implementeringsutfordring (Bourmistrov og Kaarbø, 2015). Informant D1 påpeker at vi er så redde for å gjøre feil, noe som også kan forklare motstand mot det ukjente.

Kultur

Kultur er noe som må skapes over tid, det kan ikke følge et prosjekt med start og sluttdato. Siden kulturen er “den levende historien” av endringen; innebærer det at den er et resultat av erfaringer og må nødvendigvis ta noe mer tid (Jacobsen og Thorsvik, 2016). En bedrift viser til at det er vanskelig å erstatte budsjettet med andre styringsverktøy når ledelsen forventer informasjon om hvordan man ligger an mot budsjett (virksomhet D). Det er krevende å markedsføre et nytt styringsverktøy dersom det ikke er samsvar mellom liv og lære. En av virksomhetene vi snakket med nevnte at de mangler ordforråd knyttet til Beyond Budgeting; noe som vanskeliggjorde det å ta dette i bruk i praksis (Bogsnes, 2016).

Flere av virksomhetene ser at de ikke har lyktes med å få alle med på endringsreisen og noen påpeker også at de har latt noen miljø få holde på som før. Her der det tydelig at man ikke skjønner at elementene struktur og kultur henger tett sammen. “*Ledere som skal forstå og styre organisasjoner, også må forstå hvordan struktur og kultur virker sammen.*” (Jacobsen og Thorsvik, s.159, 2016).

Det å bygge en ny kultur der det nye og gamle får stå og konkurrere side om side, vil gjøre dette arbeidet enda vanskeligere. Dette er understøttet av Hennestad (2017) og Jacobsen og Thorsvik (2016) som viser til at struktur, strategi og systemer kan endres relativt raskt, mens verdier, normer og grunnleggende antakelser (kulturen) bare kan endres ved læring og derfor vil ta mer tid. Å få organisasjonens medlemmer til å endre virkelighetsoppfatning bare fordi noen sier at man skal gjøre det, vil sjelden føre frem (Schein, 1985; Siehl, 1985 referert i Bang, 1995, s.133).

Bogsnes (2016) har også dette som et element, at man ikke kan slutte med “command and control” gjennom “command and control”.

Lite håndfast

En annen forklaring på implementeringsutfordringer er at innføring av Beyond Budgeting mangler en “oppskrift” som enkelt kan kopieres. Bogsnes (2016) viser til at andre former for virksomhetsstyring har oppskriftsbøker som kan følges til punkt og prikke. Dette finnes ikke for Beyond Budgeting. Det nærmeste man kommer er en liste med råd fra erfaringer som Bogsnes har gjort seg ved innføring av BB i Borealis og Equinor (Bogsnes, 2016). Det at det ikke finnes noe kart som viser den korteste, sikreste eller beste måten å innføre Beyond Budgeting på gjør dette for en krevende reise for mange. Flere av informantene forteller at de i mangel på en oppskrift, har benyttet seg av folk med kunnskap om og suksessfull implementering av BB. Dette være seg andre bedrifter som har innført BB, men også BBRT har bidratt.

Å implementere Beyond Budgeting kan virke komplisert og lite håndfast. Richards (2006) kritiserer også både ledelses- og prosessprinsippene for å være svært generelt formulert. Man har gjerne en forståelse av hva det er i teorien, men det er mer utfordrende å operasjonalisere det og bruke det til daglig.

“Design til 80 prosent og hopp”

Bjarte Bogsnes (2016) har uttalt at man ikke trenger å planlegge implementeringen 100%. Man må starte før det er ferdig designet og mye av arbeidet gjøres mens en går. Vi stiller oss spørsmål om dette kan sees som en oppskrift eller er dette en implementeringsutfordring? Er det er tilstrekkelig å planlegge 80% og så hoppe ut i det? “Oppskriften” har bidratt til å gi aksept for at flere unnlater å ta i bruk ledelsesprinsippene ved implementeringen. Flere av informantene viser til at veien blir til mens man går, og at alt ikke trenger å være på plass. Informasjon fra informantene viser at det er ledelsesprinsippene de velger å vente med. Det kan virke som om de ikke har fått med seg at Bogsnes (2016) nettopp påpeker at den tiden man sparer på mindre planlegging, kan brukes til å forstå og dele den underliggende ledelsesfilosofien.

Vi deler synet om at å gå Beyond Budgeting er ikke en ferdig-designet modell som man implementerer i en strengt avgrenset tidsperiode, det samme kommer frem hos alle våre informanter. Dette er et kontinuerlig arbeid som stadig utvikles. Bruker man for lang tid på planleggingen så kommer man aldri i gang. Den ene referansebedriften startet arbeidet litt på den måten, men måtte etter hvert innse at de ikke lyktes med å få implementert BB. Vår tolkning er at dette handlet like mye om at prosessen ikke ble ledet. Dersom man har en tydelig endringsledelse vil det å “planlegge 80% og så hoppe ut i det” trolig gå godt. Om man ikke lander på beina på første forsøk, så vil noen være der, hjelpe opp og stake ut veien videre. Uten endringsledelse så er det ingen som “plukker en opp” etter et fall og viser veien videre. Dersom man ikke har planlagt prosessen godt nok, man hopper ut i det og opplever at man landet skeivt, så er dette kanskje et hopp i avgrunnen dersom ingen hjelper en opp og på rett vei.

Vi tror derfor at det ikke finnes et enkelt svar på dette. Våre informanter gir uttrykk for at de som hopper ut i det for tidlig får en trå start. Da oppleves prosjektet stort og ullent og ingen vet helt hvordan dette skal foregå i praksis. Det er grunn til å tro at det vil avhenge av HVA som er planlagt og hva som mangler. Å ha en god plattform før man hopper ut i det vil for de fleste være en styrke. En av informantene sier at det uansett er verdt et forsøk, “det er ingen som glemmer hvordan man budsjetterer om man skulle ønske å gå tilbake til budsjettene etter et år”. Den samme uttalelsen finner man i boken til Bogsnes (2016). Dette viser, at de fleste har fokus på den økonomiske delen av BB, dette gjelder også Bogsnes selv. Skal man implementere BB fullt ut, så innebærer det både endringer i prosesser, i ledelse og kultur. Endring av verdier, mindre detaljstyring, autonomien, vil, om mulig ta lengere tid å skrus tilbake der man var, enn å begynne å budsjettere igjen. En slik uttalelse om å kunne starte å budsjettere igjen, synliggjør at man fokuserer sterkest på å erstatte budsjettet med andre styringsverktøy. For har man implementert BB, og det strander, så er det usikkert om det er like lett å gå tilbake til den samme “tilstanden” som organisasjonskulturen var i forut for endring, utover å starte å budsjettere igjen.

Også informant D1 ønsker seg en slik tilnærming fra ledelsen; Muligheten for å kaste seg i det, prøve seg frem, feile og få aksept for at det å feile er en måte og lære på, trekker han frem som viktig. Menneskene i organisasjonen må ikke være redd for å fortelle om feil. Det er stort læringspotensiale i feilene. Men Kotter (2017) mener det å gjøre minst mulig feil med en endringsprosess kan være utslagsgivende, og noen få feil kan være forskjellen på suksess eller fiasko (Kotter, 1995).

Oppsummert:

Vi har identifisert at det er mange utfordringer knyttet til implementering av Beyond Budgeting. Det er et “ullent” konsept som krever mye av ledere, det innebærer å ta i bruk to sett av prinsipper som fremstår som ulike, implementeringen berører store deler av organisasjonen og krever betydelig organisasjonskompetanse. I tillegg ligger kulturen som et element som kan hemme eller fremme innføringen. Rådene som Bogsnes gir i boken sin *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential* (2016) kan være nyttige å ta med seg, men oppleves som lite håndfaste. Vi mener at rådene ikke gir tilstrekkelig hjelp for å lykkes, og dette bringer oss inn på behovet for å bruke endringsledelse.

5.2.3 Endringsledelse

Vi har gjennom empirien sett at reisen fra tradisjonell budsjettstyring og over i Beyond Budgeting er en spagat som er krevende for mange. Siden resultatene i undersøkelsen vår viser at over halvparten har strevd med implementeringen av Beyond Budgeting, ønsker vi å rette fokus mot endringsledelse for å se om vi finner sammenhenger mellom vellykket implementering og endringsledelse.

I teorikapittelet forklarte vi at endringsledelse i stor grad handler om å planlegge hvordan en skal gå frem for å sikre at ideer og planer blir gjennomført. Man styrer endringen inn mot ønsket resultat og noen har ansvar for at endring faktisk forekommer. Mange endringsforsøk fører ikke frem til ønsket resultat (Bate, 1994, Kotter, 1995)

Noen endringer går bra uten at de blir ledet, men noen endringer vil medføre at organisasjonen trenger hjelp til å styre endringsprosessen mot ønsket resultat (Jacobsen, 2012).

I intervjuene kommer det frem at ingen av virksomhetene bevisst har brukt endringsledelse som metode. Flere kan vise til at de har arbeidet grundig i ulike faser i prosessen, og de har gjerne hatt en som har vært ekstra engasjert i prosessen. “Trenger ildsjeler som snakker om dette hele veien. Folk har mye annet å tenke på, så man trenger noen som driver dette fremover”. Selv om man ser gevinsten av å ha noen som holder fokus på endringen, har bare 1 virksomhet benyttet endringsmodell som verktøy i implementeringen. En av virksomhetene viste til at det i en tidlig fase var et forsøk på å bruke en endringsmodell i arbeidet, men at dette ikke ble tatt med videre i prosjektet; “Den som delvis ledet teamet, ønsket å bruke Kotter, eller en annen modell, men hun dro fram Kotter og hadde Kotter sin modell på veggen. Hun etterlyste kompetanse på

endringsledelse”. Men modellen ble ikke brukt, og den andre informanten fra samme virksomhet kan ikke huske å ha sett modellen i det hele tatt.

Siden Beyond Budgeting for de fleste er en stor endringsreise, så kan det se ut som de fleste virksomhetene har undervurdert hva en slik implementering krever. En av virksomhetene sier; “Det skortet på endringsledelseskompetanse, forståelsen for hva som skulle skje videre”. En annen av virksomhetene kunne fortelle om at de startet opp uten at de oppnådde forankring i ledelsen og det var ikke en styrt prosess som skulle sikre fremdrift og ta dem til målet. Det var heller ingen som fulgte opp at endringene ble gjennomført som planlagt. Resultatet var at flere falt tilbake til gamle mønstre og det ble opplevd som et tungt og vanskelig prosjekt å få i havn. Prosessen strandet, og luften gikk ut av ballongen. Uten endringsledelse ble det en mislykket implementering. Også i spørreundersøkelsen kommer det frem at dette var en større endring enn flere så for seg, de trekker frem kulturendring som et viktig moment. Endringsledelse bygger på en antagelse og tro på at det går an påvirke endringsutfallet gjennom ledelse og den grunnleggende idéen er at det er hensiktsmessig å bedre planlegging og utredningen for å få gevinster i implementeringen (Hennestad og Revang, 2012).

Oppsummert:

Teorien beskriver endringsledelse som å planlegge hvordan en skal gå frem for å sikre at ideer og planer blir gjennomført. Man styrer endringen inn mot ønsket resultat og noen har ansvar for at endring faktisk forekommer. I vår undersøkelse så kan flere virksomheter vise til at de har arbeidet grundig i ulike faser i prosessen. De har gjerne hatt en som har vært ekstra engasjert i prosessen og blir betegnet som ildsjeler/primus motor som driver implementeringsarbeidet fremover. Selv om man ser gevinsten av å ha noen som holder fokus på endringen, har bare en av virksomhetene brukt en endringsmodell i arbeidet. Flere endringstrinn er berørt i flere av virksomhetene – men implementeringen fremstår som bare delvis er styrt.

5.2.4 Kjennetegn

Hva kjennetegner endringsledelse ved virksomheter med vellykket Beyond Budgeting implementering vs. de som strever med implementering, med tanke på Kotters modell?

“En av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ofte ikke fører frem, er faktisk at de ikke ledes” hevder Hennestad og Revang (Farbrot, 2007). I dette arbeidet har vi hatt fokus på Kotter sine 8 endringstrinn og sett hvordan endringsledelsen har bli utøvd.

En av kritikken til Kotters modell er at denne bare har fokus på interne faktorer. Vi har i vårt arbeid identifisert interne faktorer, men er bevisst på at eksterne faktorer kan spille en vesentlig rolle i et endringsarbeid. Når man leser oppgaven må man ta med seg at det kan være andre grunner enn de vi har belyst som avgjør om man får en vellykket implementering eller ei. Mellom annet vil de ulike ledernes lederegenskaper kunne påvirke endringsprosessen, videre er det forsket på og funnet forskjeller i kvinner og menns lederstiler, noe som også kan påvirke utøvelsen av endringsledelse.

Selv om ingen har brukt endringsmodeller bevisst som verktøy, ser vi at flere av virksomhetene delvis har hatt styring på implementeringsprosessen. De aller fleste informantene våre kommer i denne kategorien. Uten at de bevisst har brukt noen endringsmodell ser vi klare likhetstrekk med flere av fasene i Kotter sin modell. Noen har tatt noen få trinn i bruk, andre flere. Mange har vært gode på å skape en følelse av endringsbehov, de har laget en visjon for endringen og de har skaffet seg en større eller mindre gruppe endringsledere. Selv om flere i ettertid ser at de hadde stort forbedringspotensiale, vil vi definere endringsprosessene som “delvis ledet”. Delvis bruk av endringsledelse har gitt større uforutsigbarhet i implementeringsresultatet. Den ene referansebedriften viste til at implementeringen gikk greit, selv om de i ettertid kunne finne flere forbedringspunkter knyttet til styring av prosessen. “Vi hadde nok flaks” var konklusjonen.

Kotters endringstrinn	Virksomhet A	Virksomhet B	Virksomhet C	Virksomhet D	Virksomhet E	Virksomhet F
Trinn 1	X	X	X	X	X	X
Trinn 2	X	X	X			
Trinn 3	X	X	X	X	X	X
Trinn 4		X	X		X	
Trinn 5	X	X	X		X	
Trinn 6		X			X	
Trinn 7	X	X	X	X	X	X
Trinn 8			X			
Lykkes?	Usikkert/ På vei mot målet	Ja	Ja	Nei/ Endringer må til	Usikkert/ På vei mot målet	Nei/ Endringer må til

TABELL 2: VISUELL FREMSTILLING AV EMPIRISKE FUNN ETTER ANALYSE

Mislykkes

Om vi ser på virksomhetene som ikke har lyktes med implementeringen, så kan vi se at de har fulgt svært få av endringstrinnene. De har brukt tid på å skape forståelse for endringen, og har til en viss grad fått aksept for å starte implementeringen, men ledelsen har ikke støttet det videre arbeidet og gått foran med gode eksempler. Ved å etterspørre budsjettall og bruke gammel terminologi (Bogsnes, 2016) så tvinger de organisasjonen til å holde på budsjettprosessen og det gamle tankesettet. Vi kan ikke se at de har hatt en (eller flere) primus motor eller endringsagenter som både Kotter (1995) og Bogsnes (2016) trekker frem er viktig, de har med andre ord ikke klart å danne en endringskoalisjon. Informant F forteller om et forsøk på å få økonomisjefene til å være ambassadører i sine områder, men at dette ikke fungerte i praksis, fordi de ikke tok den rollen.

Begge virksomhetene har for så vidt klart å skape en visjon for endring, men de har ikke klart å kommunisere visjonen til alle relevante ledd. Det er krevende å få organisasjonen til å bli med på endringen dersom man ikke har formidlet hva man vil oppnå og hvordan man skal komme dit. Når det også svikter på forståelsen av hva BB er (D1), så blir det vanskelig å “treffe målet” der fremme. Virksomhetene har heller ikke klart å skape handlekraft, fordi de ikke har fått tilstrekkelig makt og ressurser til å drive endringen, det å erstatte et system med noe nytt, f.eks budsjett med KPI, er ikke nok, så lenge filosofien bak er borte. Det å la organisasjonen få påvirke måltallene, og på den måten holde KPIene grønne slik som i virksomhet D, er det samme som å prøve å treffe budsjett, ingenting er forandret (Bogsnes, 2016). I og med at konseptet BB ikke er forstått, eller man ikke har kommet ut av startgropen, gjør det vanskelig å skape motivasjon og vise at man er på rett vei. Dette gjør at de ikke kommer innom trinn 6, siden de ikke har resultater som kan markedsføres. Det samme gjelder trinn 8 som handler om å få til varig endring. Når endringene som er gjort, egentlig ikke er i henhold til BB og endringene heller ikke er så synlige, vil de små endringene som kanskje er gjort, falle tilbake og usynlig motstand kan reaktiveres (Kotter, 1995).

Informantene som vi mener er i denne gruppen består av virksomheter som enten har innført noe de selv mener er Beyond Budgeting, men som ikke er i tråd med BB sine prinsipper, eller som ikke kom helt ut av startgropen. Studien viser at de har brukt få av Kotters endringstrinn - Endringsledelse handler om å ta en endring fra plan til praksis. Hos disse virksomhetene har

det ikke vært anvendt nok endringsledelse til å kunne ta Beyond Budgeting i bruk som en ledelse- og styringsfilosofi.

Usikkert

Det er flere virksomheter som er midt inne i implementeringsreisen. De er ikke i mål, men mener de er på rett vei. Virksomhet E sier at de i forkant av innføringen har hatt fokus på å tilpasse kulturen slik at den er mottakelig for endringene som BB representerer. Både virksomhet A og E har hatt stort fokus på “innsalget”. Virksomhet A viser at de har brukt flere år på å forberede styret og konsernledelsen. Dette innebærer at man har brukt mye tid på trinn 1. Det er ikke etablert en følelse av krise, men det er solgt inn et behov for å endre situasjonen basert på de fordelene en ny situasjon vil representere. Virksomhet E sier at de har an CFO som er opptatt av at BB er en ledelsesfilosofi, mens virksomhet A uttrykker spenning i hvilken grad ledelsesprinsippene får stor plass.

Den ene har virksomheten (A) har lagt vekt på å få med seg endringsagenter, mens den andre virksomheten (E) ikke har vektlagt dette. Derimot har begge etablert en visjon for arbeidet, men bare virksomhet E har formidlet visjonen ut i organisasjonen. Ved å hoppe over trinn 4 så risikerer man at de ansatte ikke vet hvor man skal eller hvor man kommer seg dit. Men siden man har brukt trinn 5 som innebærer å gi de ansatte makt til å handle i tråd med visjonen, så kan de likevel lykkes i å få de ansatte med seg på endringsreisen. Virksomhet E har feiret små seire underveis og dette er et godt hjelpemiddel for å unngå å utmatte organisasjonen, dersom endringen tar tid. Begge virksomhetene har fokus på å bygge videre på endringene de setter i verk, og dette gjør at man har større sjanse for å lykkes på trinn 8 når man kommer dit.

Informantene i denne gruppen har startet med å kaste budsjettene, men er ikke i mål. Begge har fokus på at dette er en prosess som må styres i ønsket retning. Oppsummeringen viser at de er innom mange av endringstrinnene. Det lover godt, men vi er særlig usikre på om virksomhet A kommer i mål, da ledelsesbiten og kulturen har fått mindre fokus. De støtter seg på at de allerede har ledelsesprinsipper og en kultur som de mener står godt til Beyond Budgeting-prinsippene. Det å forstå hva Beyond Budgeting konseptet innebærer, det å ha fokus på ledertilnærmingen og at kulturen spiller stor rolle - er kartlagt som vesentlige implementeringsutfordringer. Det er en risiko for at implementeringen feiler – dersom dette ikke får mer fokus. Alternativt lander de i “dynamisk styring”.

Lykkes

De som lykkes har vært innom nesten alle endringstrinnene i implementeringsreisen sin, selv om de formidler at dette ikke er en endringsprosess som er styrt etter en modell. Innledningsvis har de vektlagt å skape forståelse for hvorfor de ville starte Beyond Budgeting. Flere melder at de har brukt mye tid på dette, både hos toppledelsen og styret. Vi har inntrykk av at fokuset har vært “oppover” i hierarkiet, mens det har vært mindre fokus på å skape denne forståelsen ellers i organisasjonen. De to som har lykkes har også bevisst dannet en maktkoalisjon som kan fungere som endringsagenter. Virksomhetene har hatt en visjon for innføringen, og de har formidlet visjonen i organisasjonen. Det er bare disse to virksomhetene som har hatt fokus på denne involveringen og dette kan derfor tolkes til å være et suksess-kriterie. Skal man lykkes er det ikke nok at initiativtakerne og toppledelsen vet hva man vil oppnå, organisasjonen må også få meddelt visjonen.

Trinn 5 handler om å gi makt til de ansatte slik at de kan være i stand til å handle i tråd med visjonen. De to som har lykkes har også hatt fokus på dette. Å feire små seiere og dele elefanten opp i passende biter er det få som har gjort. En av de virksomhetene som har lykkes (B) har gjort dette, mens den andre virksomheten som har lykkes, ikke har gjort dette. Det er derfor ikke en kritisk faktor, men den kan hindre at man utmanner organisasjonen. Alle bedriftene vi har intervjuet har sagt at de bygger videre på endringene som er skapt. I tråd med det som er belyst i teorien så tar kulturendring tid, så det å implementere endringene i organisasjonen er det bare en virksomhet som har greidd - så langt.

Det er likevel som et paradoks at essensen i Kotter sin endringsmodell er “top-down” styring. Nesten samtlige informanter til arbeidet vårt påpeker at man er avhengig av toppledelsen sin aksept og fremdrift for å få innført Beyond Budgeting, mens Beyond Budgeting baserer seg på ledelsesprinsipper som bygger på “bottom-up”-styring. BB ser ut til å være motivert av økonomipersonellens frustrasjon over budsjettens svakheter. Å gjennomføre en endringsprosess toppstyrt, for så å skifte fra “top-down”-styring til “bottom-up”-styring under implementeringen, kan i seg selv være en selvmotsigende og krevende øvelse.

De virksomhetene som har lykkes, har før oppstart og underveis fått mentorhjelp og støtte fra personer som har erfaring med BB. Virksomhetene kjennetegnes av gode fagmiljøer og som er opptatt av hvordan helheten spiller sammen. Særlig den ene virksomheten trekker frem at den

helhetlige ledelsesmodellen og BB prinsippene har vært ledestjerne for å få til noe bra. Begge virksomhetene har tatt hele BB konseptet i bruk.

Oppsummert:

Vår forskning viser at noen få endringsprosesser blir betegnet som vellykket, noen få som mislykket, mens de aller fleste endte opp et sted imellom de to. Kotter har hevdet det samme (Kotter, 1995). Siden endringssituasjonen kan beskrives som et kraftfelt der flere krefter og handlinger påvirker utfallet, er ikke resultatet garantert (Hennestad, 2009). Særlig omfanget av utøvelsen ser ut til å påvirke endring utfallet. De som ikke har lyktes har vært innom svært få av endringstrinnene (3 stk). De som er på rett vei har berørt 5 og 6 trinn, mens de to som har lyktes har vært innom 7 av 8 endringstrinn. Dette er i tråd med Hennestad og Revang sin uttalelse om at en av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ofte ikke fører frem, er faktisk at de ikke ledes (Farbrot, 2007). Siden de ikke har vært innom de samme trinnene så tolker vi det slik at omfanget av endringsledelse er viktigere enn akkurat hva man gjør, da behovet kan variere fra virksomhet til virksomhet. Dette leder oss inn på neste tema. Kan vi se endringstrinnene som en suksessoppskrift eller trenger man en utvidet form for endringsledelse for å sikre en vellykket implementering?

5.2.5 Endringstrinnene - en suksessoppskrift?

Undersøkelsen vår viser at de virksomhetene som har hatt størst innslag av endringsledelse, er de som har lyktes med implementeringen.

En ensidig fokusering på at endringsmodellen til Kotter er suksessoppskriften, kan gi en kunstig tro på at alt vil lykkes bare man følger denne slavisk. Vi tror at modellen på mange måter er like aktuell i dag som da den ble etablert, men den kan ikke etter vårt syn brukes som en suksessoppskrift alene. Vi ser den derimot som en fin huskeliste over ting som KAN ha stor påvirkning på endringsprosessen. (Hughes, 2016). Siden virksomheter er ulike på flere områder bør modellen brukes fleksibelt. Det kan i de fleste sammenhenger være hensiktsmessig å gå trinnene i den rekkefølgen de er satt opp, men at man kanskje må hoppe litt frem og tilbake mellom trinnene etter hva situasjonen krever. Dette er også i tråd med det Kotter selv formidler i sin revisjon av modellen (Kotter, 2014). Til slutt er det viktig å sikre at organisasjoner som implementerer endringer beholder sin smidighet – noe som gjør at trinn 8 i Kotters modell ikke bør bli så sterk at neste endring blir krevende å gå i gang med.

Svakheter:

Når det gjelder endringsmodellene vi har belyst i oppgaven, mener vi at de langt på vei er gyldige som modeller også i dag. Men vi mener at de har noen svakheter.

Begge modellene bygger på Kotter sine endringstrinn. Etter vårt syn bærer Kotters modell preg av å være utformet av en amerikaner, og bygger på den amerikanske lederstilen. En undersøkelse utført av Paul Gooderham og Odd Nordhaug, finner vesentlige forskjeller i amerikansk og norsk lederstil. Norske ledere er kjennetegnet som demokratiske, forsiktige og ikke-autoritære. Mens amerikanske ledere er kjent for å framstå som autoritære, tydelige og direkte i tilbakemeldingene (Dahle, 2007). Skal modellen brukes i Norge så bør den tilpasses norske forhold. Samarbeidsprosjektet mellom LO og NHO som ble etablert for over 50 år siden, la grunnlag for et samspill i arbeidslivet som vi ikke finner i amerikansk bedriftskultur. Relasjonen mellom ledelse og fagforening har etter hvert utviklet seg til en grunnleggende norsk arbeidslivsmodell der dialog og medvirkning har stått sentralt. Modellen bygger på en gjensidig balanse mellom arbeidsgivere og ansatte der demokratiske rettigheter, er nedfelt både i lovgivningen og i avtaler mellom partene i arbeidslivet. Medvirkning og dialog legger grunnlag for organisasjons- og ledelsesformer i Norge (Levin, 2012). Coach og French (1948) viser til at dialog kan redusere motstand.

De stadige endringene vi står oppe i, gjør at en endringsmodell bør sikre at man ikke fryser endringene for sterkt da dette muligens vil hindre fremtidige endringer. Siste fase må være mer fleksibel slik at organisasjoner beholder sin endringskapasitet og synliggjør at dette er en kontinuerlig reise. For å lykkes med dynamisk styring bør man holde organisasjonen smidig slik at man stadig kan innføre forbedringer og endringer.

Oppsummert:

Vi finner det helt tydelig at det er en sammenheng mellom bruk av endringsledelse og vellykket implementering. De virksomhetene som har fulgt flest endringstrinn har i større grad lyktes enn de som har fulgt få endringstrinn. Kotter sin modell fremstår som en "enkel og lettfattelig", med noen mangler, men kan fungere som en oppskrift på enklere endringsprosesser. Særlig er det viktig at man bruker modellen fleksibelt der man "går opp og ned" etter behov.

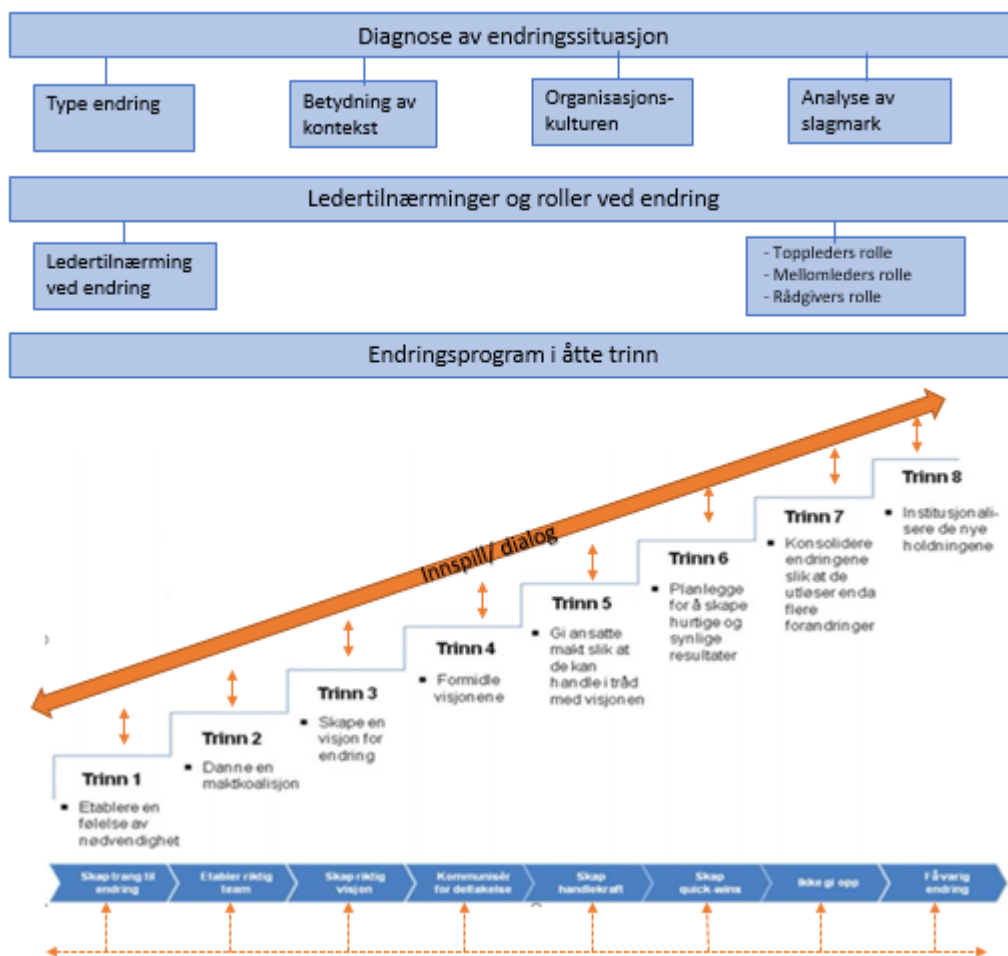
5.2.6 Ny modell

Forskningen vår viser at implementering av Beyond Budgeting er en større endringsreise enn mange tror, noe vi mener fordrer en ny oppskrift/modell som tar hensyn til implementeringsutfordringene som er avdekket.

Videre må man ta høyde for at ingen virksomheter er like og flere elementer kan påvirke implementeringen. Ønsket er å gi virksomheter et verktøy som kan sikre at ressursbruken er tilpasset det endringssituasjonen krever. Vi tar utgangspunkt i de to modellene som vi har presentert tidligere i oppgaven. En god endringsledelsesmodell bør:

- Diagnose av endringssituasjonen
- Hensynta interne eller eksterne faktorer som kan forstyrre endringen
- Ha fokus på lederens rolle i endringsarbeidet
- Synliggjøre ulike endringstrinn man bør gjennom
- Sikre verdifull input fra “berørte” som inne i prosessen
- Visualisere at man ofte må rett inn i nye endringer

Vi har utvidet endringstrappen med et “rekkverk” som innebærer mulighet for dialog/tilbakemelding på alle trinn. Grundig og god kommunikasjon er en suksessfaktor i alle ledd. Riktig bruk av hele rammeverket gir bedre utgangspunkt for vellykket implementering.



FIGUR 18: RAMMEVERK FOR ENDRINGSLEDELSE, MED EGEN TILPASSING

(Kilde; Utviklet etter Johnsen et al., 2001 og Kotter, 1996 hentet fra Erichsen et al. (2018) med egen tilpassing)

5.3 Oppsummering analyse

Rickards (2006) spør om organisasjonens øverste ledelse er klar over at det virkelige implementeringsarbeidet begynner på det punktet der faglitteraturen slutter? Svaret på dette ser ut til å være “nei”. Mange har ikke skjont hva Beyond Budgeting er og derfor heller ikke hva implementeringen krever. Det er vanskelig å innføre endringer dersom man møter motstand, mangler støtte i organisasjonen, mangler tilgang på god litteratur og ikke har oppskrift på hvordan man skal lykkes med å komme i mål. Dersom det i organisasjonen også er lite kunnskap om hvordan man implementerer endringer, kan prosjektet lett oppleves som uoverkommelig. At noen brenner for ideen, har motivasjonen og entusiasme, kan i slike tilfeller være avgjørende for at man gjennomfører arbeidet. Nesten alle informantene trekker frem behovet med å ha en eller flere som brenner for denne endringen og som sikrer fremdrift er en suksessfaktor. Vi tenker at dette handler om behovet for endringsledelse.

Vi mener å kunne slå fast at implementering av Beyond Budgeting kan være en lang og krevende reise dersom man ikke tar hensyn til de potensielle implementeringsutfordringene. Endringer av denne størrelsen vil vanskelig kunne fungere uten noen form for styring.

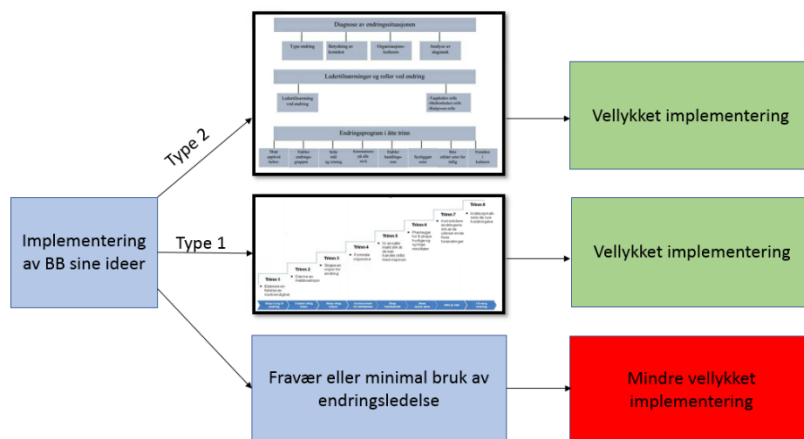
Ut fra forskningen vår kan vi se at de virksomhetene som har planlagt prosessen godt, jobbet tverrfaglig, sikret involvering og fulgte opp endringsarbeidet har hatt de beste implementeringsresultatene. Dette underbygger Coch og French (1948) sin forskning som viser at involvering av ansatte kan bidra til å redusere motstand. Involvering gir de ansatte en følelse av eierskap til endringen, og kan være med på å redusere frykt.

Resultatene viser at det er en sammenheng mellom anvendelse av endringsledelse og vellykket implementert Beyond Budgeting. Dette innebærer ikke at vi har funnet en fasit på vellykket implementering av Beyond Budgeting. Men det er grunn til å tro at de virksomheter som både har tilstrekkelig kunnskap om BB, og der toppledelsen har forstått at dette er mer enn dynamisk styring har et godt utgangspunkt. Supplerer man dette med en endringsledelse som er tilpasset endringssituasjonen man står over for, så er det etter vårt syn stor sannsynlighet for at man lykkes med implementeringen.

Endring av forskningsmodell

Vi startet med en forskningsmodell der tanken var at bruk av endringsledelse i stor grad fører til vellykket implementering. Så har vi i oppgaven vist at det finnes ulike endringsmodeller. I vår forskningsmodell har vi merket Kotter sine 8 endringstrinn (figur nr. 11) som “Endringsledelse type 1”. Her legger man vekt på at endringsledelse skal utføres ved å følge 8 ulike endringstrinn. Videre blir rammeverk for endringsledelse (figur nr. 9) merket som “Endringsledelse type 2”. Denne bygger på Kotter sine 8 endringstrinn, men omfatter også en diagnostisering av endringssituasjonen - fase 1, fokus på ledertilnærming - fase 2, og endringstrinnene - fase 3.

Modellen ser da slik ut og teorien er fremdeles at ved bruk av endringsledelse type 1 eller 2 så vil man få en vellykket implementering.



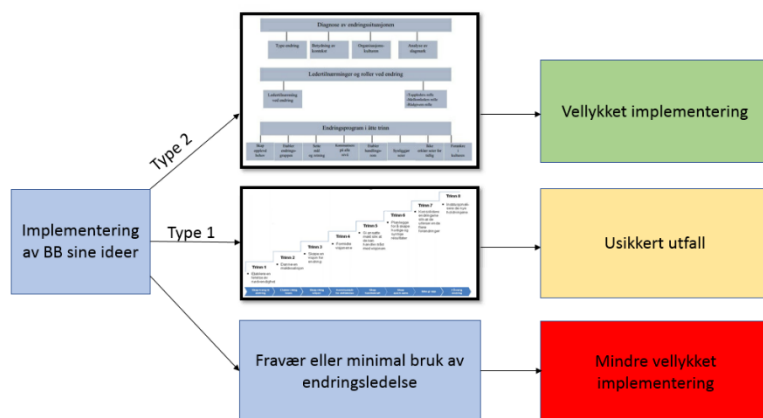
FIGUR 19; FORSKNINGSMODELL - ETTER ANALYSE

Forskningen har avdekket at Beyond Budgeting har vesentlige implementeringsutfordringer. Vi har tidligere belyst at både kulturen og utøvelse av lederrollen utgjør en betydelig del av disse utfordringene. Likevel har ingen av våre informanter brukt “Endringsledelse type 2” som innebærer endringsledelse som er tilpasset den endringssituasjon man står ovenfor og der nettopp disse to elementene får fokus i en “forberedende” fase.

Vi tror at i endringssituasjoner med betydelige implementeringsutfordringer, så er ikke Kotter sine endringstrinn er nok til å sikre et vellykket implementeringsresultat. En slik situasjon krever at man benytter “endringsledelse type 2”.

I vår undersøkelse har flere har brukt “endringsledelse type 1” helt eller delvis. De som ikke har lyktes, har bare brukt 3 trinn. Jo flere trinn (større anvendelse av endringsledelse), jo bedre implementeringsresultat. De to virksomhetene som har hatt en vellykket implementering, har brukt 7 av trinnene. Men også der var det mangelfull endringsledelse. Som en av informantene sier: “vi hadde nok litt flaks”.

Med bakgrunn i at vi mener at Kotter sin modell ikke er god nok til å sikre et vellykket implementeringsresultat, så endrer modellen til “gul boks” som indikerer at en “tilfeldig endringsledelse” har et mer tilfeldig endringsutfall. En endringsledelse som er tilpasset endringssituasjonen (Endringsledelse type 2), møter implementeringsutfordringene og gir større sjanse for en vellykket implementering. Vi vi presiserer at det å bruke hele rammeverket for endringsledelse nødvendigvis ikke er tidkrevende, det handler om å analysere situasjonen for å dimensjonere endringsprosjektet hensiktsmessig.



FIGUR 20; UTVIDET FORSKNINGSMODELL - ETTER ANALYSE

6. KONKLUSJON

6.1 Svar på problemstilling og forskningsspørsmål

“Hvilke sammenhenger er det mellom vellykket implementering av Beyond Budgeting og anvendelse av endringsledelse?”

For å kunne belyse problemstillingen er det formulert to forskningsspørsmål som vi gjennom arbeidet har søkt svar på.

FS 1

Opgavens første forskningsspørsmål er: *“Hva er Beyond Budgeting og hvilke implementeringsutfordringer har den?”*

Beyond Budgeting er definert som en helhetlig ledelses – og styringsfilosofi. Det innebærer at der ligger element av både lederskap og styringsprosesser.

Beyond Budgeting legger til grunn at prosessene skal de være dynamiske, styrt etter relative mål basert på involvering. Videre skal ressursallokeringen være basert på behov og prestasjonsevaluering og skal ha fokus på læring og utvikling, samt relativ måloppnåelse. Ledelsesprinsippene går ut på å styre gjennom noen tydelige verdier, mål og grenser, ikke detaljerte regler og budsjetter, informasjonene skal være tilgjengelig, organisere ansatte i ansvarlige team, gi handlefrihet slik at de kan ta beslutninger og ha kundefokus (Bogsnes, 2016).

Over 40 % av våre informanter finner at implementeringen av Beyond Budgeting har vært krevende. Vi har identifisert følgende implementeringsutfordringer:

- Navnet kan medvirke til en oppfatning om at dette bare handler om å kaste budsjettene.
- Beyond Budgeting består av 2 sett med svært ulike prinsipper som for mange blir en krevende spagat.
- Desentralisert ansvar og beslutningstaking innebærer en vesentlig endring i ledelse, noe som krever organisasjonskunnskap, samt kunnskap om ledelse og endringsprosesser
- Ledelsen har en krevende og kompleks rolle i implementeringsarbeidet
- Implementering krever for mange kulturendring, noe som må skapes over tid
- Beyond Budgeting som konsept fremstår som lite håndfast og har heller ingen implementeringsoppskrift

FS 2

Opgavens andre forskingsspørsmål er: ***“Hva er endringsledelse og hva kjennetegner endringsledelse ved virksomheter med vellykket Beyond Budgeting implementering kontra de som strever med implementering, med bakgrunn i Kotters modell.”***

Endringsledelse bygger på en antagelse og tro på at det går an påvirke endringsutfallet gjennom ledelse. Den grunnleggende idéen er at det er hensiktsmessig å bedre planlegging og utredning for å få gevinster i implementeringen. I praksis handler endringsledelse om å lede endringsprosesser fra planlegging til slutt. I dette ligger det å planlegge hvordan du skal gå frem for å sikre at ideer og planer blir gjennomført. Videre må man følge opp gjennomføringen og sikre at man ikke faller tilbake til gamle mønstre. Gjennom endringsledelse kan man styre endringen inn mot ønsket resultat og noen har ansvar for at endring faktisk forekommer.

Endringer er ofte nødvendig og uunngåelig, og god endringsledelse krever mye av leder, både at vedkommende er i stand til å analysere, bruke endringsverktøy og å tilpasse lederatferden sin til endringsoppgaven. Ved rett bruk av denne kompetansen kan man sikre iverksettelse og implementering av beslutninger (Hennestad et al., 2018). For å sikre et godt endringsresultat må man se på endringsprosessen som mer enn selve innføringen. En diagnosefase der man kartlegger rammebetingelsene, en fase der man bli bevisst lederrollen og en ledelse av selve implementeringen endringen gir størst sjans for å få gjennomført endringsprosesser (Erichsen et al., 2018).

Vi har i vår forskning sett at det som kjennetegner endringsledelse ved virksomheter med vellykket Beyond Budgeting implementering kontra de som strever med implementering, er at det **har blitt utøvd endringsledelse**. Implementeringsprosessen **har blitt ledet** ved at en eller flere personer har fulgt prosessen fra plan til praksis.

Med tanke på Kotters endringstrinn har de som lykkes vært innoen nesten alle trinnene. De har på den måten styrt endringene i den retningen de ønsket. Dette har de gjort gjennom å skape en forståelse av hvorfor endringen er hensiktsmessig. I arbeidet har de skaffet seg endringsagenter og særlig de som har tenkt tverrfaglig og flere har benyttet HR som en ressurs, noe som har skapt seg en lettere implementeringsreise. Videre har de hatt en tanke om hvor endringen skal føre dem og hvordan de skal komme seg dit – og dette er formidlet ut i organisasjonen. Medlemmene i organisasjonen har fått mulighet til å handle i tråd med Beyond Budgeting-prinsippene og de har bygget videre på endringene etter hvert og de har gjennom endringsledelse hindret at organisasjonen faller tilbake i gammelt mønster.

Det som kjennetegner de som ikke har lykkes, er at de i liten grad har utøvd endringsledelse. De har brukt få endringstrinn og implementeringsutfordringer har fått dominere prosessen. Motstand og manglende forståelse har skapt utfordringer og nye og gamle virkemidler har fått leve side om side. Kulturen er preget av lite involvering, og man har ikke kartlagt hindringene slik at man kan møte disse før de oppstår.

Endringstrinnene - en suksessoppskrift?

Det blir for enkelt å presentere Kotters 8 endringstrinn som en oppskrift. Modellen er et godt støtteverktøy der man tilpasser bruken ved å gå opp og ned trinnene etter behov. Det er flere faktorer som vil være bestemmende for i hvilken styrke man skal berøre de ulike trinnene. Noen er viktig å bruke mye tid på, mens andre kan man være innoen litt mer overfladisk. I tillegg mener vi at modellen helt klart har best effekt dersom man ikke låser rekkefølgen på trinnene, men at man kan gå opp og ned på stigen – alt etter hva situasjonen krever. Noe som også ble støttet av Hennestad (2017). Graden av fokuset man må ha på de ulike trinnene ser ut til å variere. Det er likevel grunn til å tro at ulike forutsetninger gjør at ikke alle 8 trinnene er like viktige for å sikre en god implementering. For eksempel vil behovet for å etablere en maktkoalisjon være mindre i organisasjoner der det finnes en forståelse for de planlagte endringene.

Relatert til Kotter sine 8 trinn (“endringsledelse type 1”) så mener vi at vår forskning har vist at den berører sentrale element som er nyttige i en implementering av Beyond Budgeting, men

vi vil ikke definere dem som en suksessoppskrift. Man vil ha større sjanse for å oppnå ønsket endringsresultat der man bevisst leder endringen i ønsket retning. Vi mener at forut for at man bruker endringstrinnene, kan man med fordel diagnostisere hvilken endringssituasjon man står ovenfor og hvordan ledertilnærmingen bør være. Har man oversikt over hva situasjonen krever, kan man sette inn tiltak der behovet er størst og i større grad legge til rette for at endringene skal skje. Dette er hovedforskjellen mellom det som vi kategoriserer som “endringsledelse type 1” og “endringsledelse type 2”. Fortrinnet ligger i at man rigger seg i større grad for den endringen man skal gjennom. En kartlegging av hva endringsprosessen vil kreve, fokus på hvilken rolle ledelsen har både som premissgiver, kulturbygger m.m. kan gi en oversikt over hva implementeringen vil kreve.

Oppsummert vil en endring som blir ledet ha større sjanse for å lykkes, enn en endring som blir satt ut i livet uten en slik styring.

Svar på problemstilling

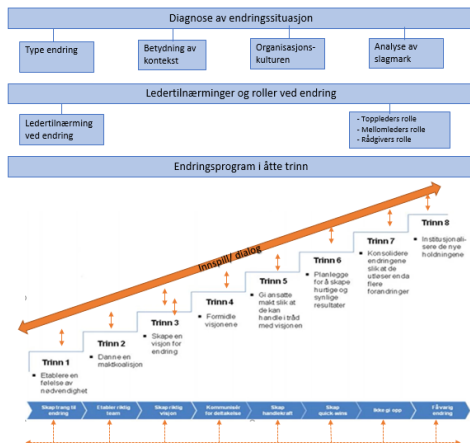
Undersøkelsene våre viser at Beyond Budgeting oppleves som en så stor endring for virksomheten at den krever endringsledelse for å lykkes. Vi ser en tydelig kobling mellom vellykket implementering av Beyond Budgeting og anvendelse av endringsledelse. Vi ser en sammenheng mellom utstrakt bruk av Kotter sine endringstrinn og vellykket implementering, men en endringsledelse som er tilpasset virksomhetens sin endringssituasjon, vil mest sannsynlig være den sikreste veien for et vellykket implementeringsutfall.

6.2 Anbefaling til videre praksis

Vi har i analysen påpekt at Kotter sin modell har svakheter. Modellen rammeverk for endringsledelse (Erichsen et al, 2018, s. 304) bygger på Kotter sine endringstrinn, men ivaretar også en kartleggingsfase som vi mener gir et betydelig bedre utgangspunkt for endringsarbeidet. Det å diagnostisere endringssituasjonen man skal inn i, det å ha fokus på ledertilnærming og lederroller gir et verdifullt fundament for endringsarbeidet. Vår modell bygger på begge modellene, der vi har utvidet endringstrinn med et “rekkverk” som både endringsleder og medlemmer i organisasjonen kan støtte seg til. Dette er dialog og innspill som vi mener har en vesentlig plass i alt arbeidslivet og særlig i endringsprosesser. I tillegg er modellen utvidet med piler som viser at man kan bevege seg fleksibelt mellom trinnene.

Dette kan fremstå som en omfattende modell, men den er likevel et veikart som kan nyttes i implementeringsarbeid. Den ivaretar hele prosessen fra kartleggingsfase til å forankre endringene i kulturen – og den er tilpasset norsk arbeidsliv.

Modellen er ikke eksklusiv til bruk for implementering av Beyond Budgeting. Den kan også nyttes til andre endringsprosjekter.

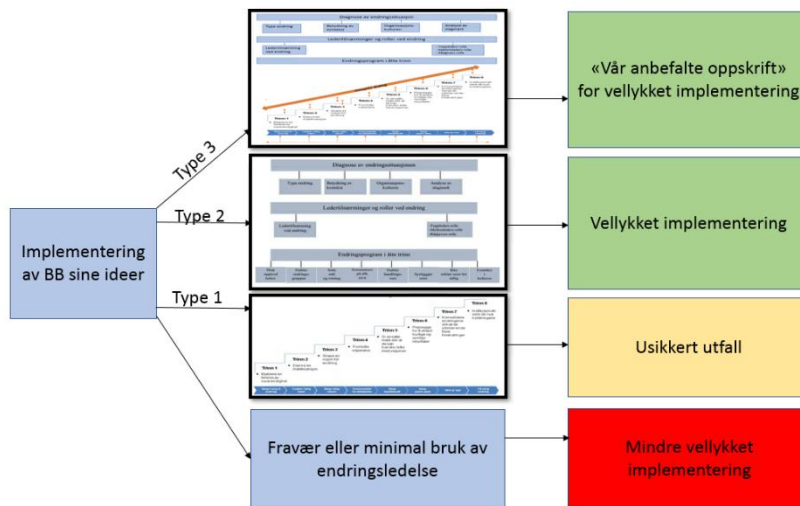


FIGUR 21; RAMMEVERK FOR ENDRINGSLEDELSE - MED EGEN TILPASSING

(Kilde; Utviklet etter Johnsen et al., 2001 og Kotter, 1996 hentet fra Erichsen et al. (2018) med egen tilpassing)

Forskningsmodellen vår bli da tilført en ny form for endringsledelse; “endringsledelse type 3”. Vi legger til grunn at endringsledelse tilpasset endringssituasjonen; som også er utvidet med “rekkeverk” og fleksibel bruk av endringstrinnene; - er den “oppskriften” som Beyond Budgeting mangler.

Vi håper modellen kan hjelpe virksomheter til å tenke det, ønske det, ville det – og faktisk gjøre det!



FIGUR 22: ILLUSTRASJON AV ENDRINGSLEDELSE MED UTFALL

6.3 Forslag til videre forskning

I arbeidet med masteroppgaven har det dukket opp flere interessante problemstillinger for videre forskning. Nguyen, Weigel og Heibl (2018) trekker frem at årsaken til at Beyond Budgeting (enda) ikke er utbredt, er manglene på empirisk bevis på hvordan BB fungerer i praksis. De trekker frem at mer forskning kunne vært med å redusere usikkerheten forbundet med implementeringen av BB. Richards (2006) trekker frem at BB enda ikke har stor utbredelse, og at det dermed gir manglende erfaringsoverføring.

En forskning rundt hvor mange virksomheter som har tatt i bruk en slags hybridløsning, hvor de har innført “dynamisk styring”; altså kastet budsjettene, men ikke tatt i bruk ledelsesprinsippene, og hvorfor de har valgt denne løsningen, vil være spennende.

Kan det være fordi “dynamisk styring” var et umiddelbart svar på de utfordringene de hadde – at budsjettene gav dårlig styringsinformasjon? Og at de dermed ikke trengte å den utfordrende veien med å gå videre med å implementere Beyond Budgeting fullt ut. Eller er det fordi de de ikke fikk til endringen i forbindelse med å ta i bruk ledelsesprinsippene – og i så tilfelle er det interessant å finne ut hvorfor.

Videre mangler det forskning rundt hvor mange som har startet prosessen med implementering, men likevel gått tilbake budsjettering. Var dette fordi de innser at Beyond Budgeting ikke er riktige vei for dem, eller handler det om at man ikke lykkes med implementeringen? En slik studie vil kunne hjelpe andre virksomheter med å være møte utfordringene på en hensiktsmessig måte.

Et spørsmål vi også stiller oss er om det er best å implementere Beyond Budgeting i “to faser”, slik flere av våre informanter har gjort; altså først kaste budsjetter og implementere styringsprosessene, for deretter å gå i gang med ledelsesprinsippene. Eller er den beste veien å gå, slik Bogsnes (2016) beskriver, å implementere både styringsprosesser og ledelsesprinsipper samtidig?

Det vil også være spennende forskning å se nærmere på det Bourmistrov og Kaarbø (2013) har forsket på, men i forhold til ansatte. Blir også de flyttet fra komfort-sone til strekk-sone når de må ta mer ansvar, jobbe i autonome team og så videre? Hvordan vil dette påvirke dem og måten organisasjonen fungerer på som helhet?

7. LITTERATURLISTE

Bang, H (1995). Organisasjonskultur, 3.utgave, Tano Ascheoug

Bate, Paul (1994). Strategies for cultural change, Taylor & Francis Ltd

Beyond Budgeting Round Table (2021). *What is Beyond budgeting?* <https://bbrt.org/what-is-beyond-budgeting/>

Beyond Budgeting Round Table (2021). *Beyond Budgeting principles.* <https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/>

Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard business review.* <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>

Bergstrand, J., Bjørnenak, T. og Boye, K. (1999). *Budsjettering.* Cappelen Damm akademisk

Bergstunen, S. T., Løken, G-E, & Rachlew, A (2020). *Den profesjonelle samtalen. En forskningsbasert intervjumetodikk for alle som stiller spørsmål.* Universitetsforlaget.

Bjørnenak, T & Kaarbøe, K (2011). Dynamiske styringssystemer - kva er det? *Magma*, 5/2011, 22-30. <https://www.magma.no/dynamiske-styringssystemer-hva-er-det>

Bjørnenak, T. (2013). Styringssystemer og lønnsomhet - en studie av norske sparebanker. *Magma*, 6/2011, 31-36. <https://www.magma.no/styringssystemer-oglonnsomhet>

Bogsnes, B, (2016). *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential.* 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc.

Bogsnes, B. (2015). Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *HR Norge.* <https://hrnorge.no/aktuelt/beyond-budgeting-en-styringsmodell-som-tar-virkeligheten-pa-alvor>

Bogsnes, B. (2016). *Beyond Budgeting - an agile management model for new business and people realities. Ambition to Action – The Statoil journey.* Agile Alliance; <https://www.agilealliance.org/resources/videos/beyond-budgeting-an-agile-management-model-for-new-business-and-people-realities-the-statoil-implementation-journey/> & https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2016/09/2263_BeyondBudgeting.pdf

Bourmistrov, A. & Kaarbøe, K.G. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24 (2013), 196–211. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.001>

Bourmistrov, A & Kaarbøe, K. (2015). Tensions in managerial attention in a company in crisis: How tightening budget control resulted in discomfort zones for line managers. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 13(2), 239-261. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2015-0066>

Brusdal, M., Aaslestad, F., Haugvaldstad, T. & Groszkova, A. (2020). *Er din virksomhet klar for å kaste budsjettet? Kom i gang med dynamisk styring*. PWC. https://www.pwc.no/no/nyheter/pwc_rapport_dynamisk-styring.pdf

Burns, J. M. (1979). *Leadership*. Harper & Row.

Coch, L. & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance To Change. *Human Relations*, 1, 512-532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>

Dahle, D. Y (2007). Får tøffere ledere. *Teknisk Ukeblad Media AS*. <https://www.tu.no/artikler/far-toffere-ledere/242366>

De Baerdemaeker, J. & Bruggemana, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers creation of budgetary slack: The mediation role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research* 29 (2015), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. (2. Utg.). Fagbokforlaget

Farbrot, A (2007). Slik lykkes du med endringsledelse (forskning.no). <https://forskning.no/handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organsiasjon-naeringsliv/slik-lykkes-du-med-endringsledelse/1011437>

Fischer, G. og Sortland, N (2001). *Innføring i organisasjonspsykologi*. (3.utg.). Universitetsforlaget

Flaa, P., Gabrielsen, R., Hofoss, D., Hoven, F.H. & Rønning, R. (1984). *Innføring i organisasjonsteori*. (3. Utg.). Universitetsforlaget.

Grønvoll, A. M., Syversen-Hjellestad, T. & Dale, Ø. (2017) *Implementering av velferdsteknologi i Tromsø kommune*. [Masteroppgave, Nord Universitet]. Nord Open. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2491648/Gronvoll-SyversenHjellestad-Dale.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Handelshøyskolen BI (2021, 19.05). *Om kurs på masternivå; Endringsledelse*. <https://www.bi.no/studier-og-kurs/kurs/masterprogram/endringsledelse/>

Hansen, S.C., Otley, D, & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research* 15(1). <https://doi.org/10.2139/ssrn.410544>

Hennestad, B.W. (2002). Endringsledelse som implementering – sentrale utfordringer <https://magma.no/endringsledelese-som-implementering-sentrale-utfordringer?tid=213203>

Hennestad, B. W. (2009). Endringsledelse i endringssituasjonen - en liminell utfordring. *Magma*. 1/2009. <https://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>.

Hennestad, B. W., Revang, Ø. i samarbeid med Strønen, F. (2012). *Endringsledelse og Ledelsesendring*. (2.utg.). Universitetsforlaget

Hennestad, B. W. (2017). *Endringsledelse – hva skal til?* Norsk redaktørforening. <https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Ledelse/Kapittel-3-Endringsledelse-hva-skal-til>

Hjelle, J. F. (2014). *Beyond Budgeting i Norge – Utbredelsen av Beyond Budgeting i Norge, og karakteristikk på virksomheter uten budsjett*. [Masteroppgave, Universitetet i Agder] AURA UiA. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/220393/BE-501%202014%20v%c3%a5r%20Masteroppgave%20June%20Finsnes%20Hjelle.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hope, J. & Fraser, R. (1997). Beyond Budgeting: Breaking through the barrier to the “third wave”. *Management Accounting*, Vol. 75 No. 11, s. 20-23

Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting; How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business School Press

Hope, J. & Frasher, R (2001). Beyond Budgeting; Questions and Answers. BBRT. <http://www.balanced-scorecard.de/docs/Beyondbudgeting3.pdf>

Hughes, M. (2016). Leading changes; Why transformation explanations fail. *Leadership*. Vol 12(4), s. 449-469. <https://doi.org/10.1177/1742715015571393>

Ibsen, Henrik (2005). *Peer Gynt*. 1.utgave. Gyldendal forlag.

Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2. utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg.). Fagbokforlaget.

Johannessen, A, Christoffersen, L og Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. (3. Utg.). Abstrakt forlag.

Johanson, D og Madsen, D. Ø. (2013). Økonomistyring i Norge. *Magma*. 6/2013. 18-30. <https://www.magma.no/okonomisk-styring-i-norge>

Kirhaug, R. (2020, vårsemester). Positivt lederskap. [Forelesningsnotater]. Nord Universitet

Klingenberg, M (2014, 24.08). Derfor sluttet de å bruke budsjetter. *E24*. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/9vkGKr/derfor-sluttet-de-aa-bruke-budsjetter>

Kontochristos, I. L. (2017). *Beyond Budgeting – en styringsmodell for fremtiden*. Ledernytt.no. <https://www.ledernytt.no/?id=5927670&cat=112537> [Publisert 2016, oppdatert 2017].

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard business review press*, March/April (1995), 59-67. <http://www.mcrhrdi.gov.in/91fc/coursematerial/management/20%20Leading%20Change%20-%20Why%20Transformation%20Efforts%20Fail%20by%20JP%20Kotter.pdf>

- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). The Big Idea: Accelerate, *Harvard Business Review*, November (2012), s. 44-58.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate (XLR8)*. Harvard Business Review Press
- McGregor, D. (1987). *The Human Side of Enterprise*. Penguin Books Ltd.
- Neely, A., Bourne, M. & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22-28. <https://doi.org/10.1108/13683040310496471>
- Nielsen, J.C. & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn - om å analysere sin egen organisasjon. F. Nyeng & G. Wennes (red.), *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring (s.245-279)*. Cappelen Damm Akademisk.
- Lem, C. H. (2009). Beyond Budgeting - Det handler om mer enn budsjetter. *Magma*, 10/2009. <https://www.magma.no/beyond-budgeting-det-handler-om-mer-enn-budsjetter>
- Lem, C. H. (2009). Beyond Budgeting - Forlater budsjettene - øker verdiskapningen. *Magma*, 10/2009. <https://www.magma.no/beyond-budgeting-forlater-budsjettene-oeker-verdiskapningen>
- Levin, M. (2012). Den norske arbeidslivsmodellen. *Magma*, 4/2012. 20-23. <https://www.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. I Cartwright, D. (red.) *Field Theory in Social Science*. London: Harper & Row.
- Libby, T. & Lindsay, R.M. (2010). Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Survey of North American Budgeting Practice. *Management Accounting Research*. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Ostrøm, O. L. (2021). *Det handler om å mestre organisasjonskulturen – del 1*. Ostrøm ordner opp. <https://ostrom-ordner-opp.no/det-handler-om-a-mestre-organisasjonskulturen-del-1/>
- Pleym, T. (2010). *Beyond Budgeting: En analyse av Sparebank 1 Nord-Norges styringsprinsipper*. [Masteroppgave, Handelsøyskolen i Tromsø/ Universitetet i Tromsø]. UIT Munin. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/3266/thesis.pdf?sequence=1>
- Rickards, R. C. (2006). Beyond Budgeting; Boon og Boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations* 3(2). https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/sets/1358/imfi_en_2006_02_Rickards.pdf
- Ringkilen, G. og Austad, K N (2018). *Budsjettet – et nødvendig onde? En studie av spredningen av Beyond Budgeting i Norge*. [Masteroppgave, Nord Universitet]. Nord Open.

<https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2565401/RingkilenogAustad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sjødin, Ø. (2009). *Beyond Budgeting – en reise i økonomistyring, Hvordan endrer økonomistyringssystemet seg etter overgangen til Beyond Budgeting-filosofien? En studie av økonomistyring i Statoil.* [Masteroppgave, Handelshøyskolen i Bodø]. CORE. <https://core.ac.uk/download/pdf/52060187.pdf>

Vazonienė, M. & Stončiuvienė, N. (2012). The Formation of Company Budgeting System: Importance, Problems and Solutions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Volume 30, s. 157-170.* <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/19>

Wallander, J (1995). *Budgeten – ett onödigt ont.* SNS Förlag.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations.* Sage Publications Inc.

VEDLEGG

Vedlegg 1; Intervjuguide (ekstern)

Intervjuguide

Før intervjuet starter:

Presentere oss selv og hva masteroppgaven vår omhandler
Informasjon om gjennomføring av intervjuet
Informere om anonymitet og samtykkeerklæring
Bruk av datamateriale, mulighet for gjennomlesning/ høre opptak, og retten til å trekke seg når den måtte ønske
Presentere problemstillingen (forsikrings spørsmål)

Del 1. Innledning

Bakgrunn til student og informant.

Del 2. Introduksjonsspørsmål

Introdusere temaet som skal belyses:
«Innføring av BB i din virksomhet».

Del 3. Overgangsspørsmål

Går fra generelle betraktninger til personlige erfaringer og informantens forståelse av virkeligheten.

Del 4. Temaspørsmål

Bakgrunn

Vet du noe om bakgrunnen for innføringen av BB?

Forut for innføring

*Hvem deltok
Kommunikasjon*

Underveis

*Kommunikasjon
Endringer i organisasjon eller prosesser*

Del 5. Avslutning

Avsluttende spørsmål

Noe informanten vil tilføye til slutt.

Har informanten noe å usette på måten dette intervjuet har funnet sted?

Send oss gjerne en e-post eller ta kontakt per telefon om det er noe du ønsker å ta opp med oss eller du kommer på noe i etterkant som du mener er viktig for vår prosjektoppgave.

Vedlegg 2; Intervjuguide (intern)

Intervjuguide

Før intervjuet starter:

- Presentere oss selv og hva MOPP oppgaven vår omhandler
- Informere om hvordan intervjuet skal foregå, lengde og hvordan det skal dokumenteres (lydopptaker)
- Informere informantene om deres rett til anonymitet og samtykkeerklæring
- Bruk av datamateriale, informantenes mulighet for gjennomlesning/ høre opptak, og deres rett til å trekke seg når de måtte ønske
- Presentere problemstillingen (forsikringsspørsmål):

Del 1. Innledning

Smalltalk (skape fortrolighet).

- Fortelle om hos selv (bakgrunn, studier, arbeidsgiver)
- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

Del 2. Introduksjonsspørsmål

Introdusere temaet som skal belyses «innføring av BB i din virksomhet».

- Hva tenker du når du hører begrepet Beyond Budgeting?

Del 3. Overgangsspørsmål

Går fra generelle betraktninger til personlige erfaringer og informantens forståelse av virkeligheten.

- Kan du fortelle om hvordan du opplevde innføringsprosessen av BB i din bedrift?
- Har du noen tanker om måten det ble gjort på?
- Vet du om det ble brukt noen strategier ved innføring?

- Har du noen tanker om hvordan dette har forandret din bedrift
 - o Hvordan?
 - o Eksempler?

Del 4. Temaspørsmål

Spørsmål knyttet til Kotters endringstrinn

Avdekke om de bevisst eller ubevisst har brukt Kotters endringstrinn ved innføring av BB.

Forklare Kotters modell.

Avsjekke om vi har behov for å gå innom alle trinnene, eller om tidligere spørsmål har dekket noen tidligere.

Tema i intervjuguide ekstern - Bakgrunn

Trinn 1: Etablere en følelse av krise eller nødvendighet

Kotter viser til at man må starte med å etablere en følelse av at det er behov for en endring. Tilfredshet med dagens situasjon utgjør en fare for at endringen blir motarbeidet fra start. En følelse av nødvendighet er effektive tiltak for å motivere folk til endring.

Spørsmål:

Hva var bakgrunnen for at din bedrift besluttet å innføre BB?

I hvilken grad hadde dere fokus på at dette var en nødvendighet hos dere?(bevisst/ubevisst)

Hvor viktig vurderer du dette punktet er i forhold til en vellykket implementering?

Tema i intervjuguide ekstern - Forut for innføring og underveis

Trinn 2: Forme en sterk endringskoalisjon

En organisasjon trenger et sterkt lederskap og synlig støtte fra sentrale personer. Man må tidlig i prosessen forankre arbeidet hos personer som både har formell og uformell makt til å gjennomføre endringene.

Spørsmål:

Hvordan ble det arbeidet med å forankre endringen hos sentrale personer?

Hvordan møtte dere dem som var motstandere til de planlagte endringene?

Hvor viktig vurderer du dette punktet er i forhold til en vellykket implementering?

Trinn 3: Skape en visjon

Man må i tidlig fase formidle hva vi skal strekke oss etter og hva vi vil oppnå med endringen.

Spørsmål:

Hvordan ble mål og ønsket utfall formidlet og til hvem?

Hvor viktig vurderer du dette punktet er i forhold til en vellykket implementering?

Trinn 4: Kommunisere visjon og strategi

Neste trinn blir å formidle visjonen og strategien. Dette innebærer at man må fortelle HVA vi skal oppnå med endringene, og HVORDAN man skal nå målet.

Spørsmål:

Hvordan ble målet satt?

Hvordan ble veien mot målet formidlet i deres organisasjon?

Hvor viktig vurderer du dette punktet er i forhold til en vellykket implementering?

Trinn 5: Fjerne hindringer for å nå visjonen

Man må identifisere hva som kan hindre endringen og sørge for at man rydder disse av veien.

Spørsmål:

Hvordan arbeidet dere for å avdekke hindringer?

Hvor viktig vurderer du dette punktet er i forhold til en vellykket implementering?

Trinn 6: Synliggjør kortsiktige, positive resultater

Endringer kan ta tid og man må vise at man er på rett vei ved å feire små positive resultater.

Spørsmål:

Hvordan ble resultatene formidlet underveis i prosessen?

Hvor viktig vurderer du dette punktet er i forhold til en vellykket implementering?

Trinn 7: Endre systemer og strukturer som ikke samsvarer med visjonen

For i sikre at man ikke faller tilbake til gamle mønster, må system og strukturer ryddes av veien og erstattes med nye som underbygger den endringen man vil oppnå.

Spørsmål:

Hvilke systemer og strukturer måtte dere endre på?

Hvordan arbeidet dere for å opprettholde endringene?

Hvor viktig vurderer du dette punktet er i forhold til en vellykket implementering?

Trinn 8: Skape forankring i organisasjonen

Det nytter ikke at bare en liten gruppe tar endringen i bruk. Det blir en viktig jobb å gjøre dette til bedriftens DNA.

Spørsmål:

Hvordan arbeidet dere for å få flest mulig til å ta endringen i bruk?

Hvor viktig vurderer du dette punktet er i forhold til en vellykket implementering?

Del 5. Avslutning

Avsluttende spørsmål

- Hva ville du gjort på samme måte i implementeringsprosessen om dere skulle startet med BB i dag?
- Hva ville du gjort annerledes i implementeringsprosessen om dere skulle startet med BB i dag?
- Er det noe du ønsker å tilføye som du mener er relevant i forhold til det vi har snakket om og vårt tema for prosjektoppgave
 - o Ønsker du at vi gjentar temaet?

- Har du noe å usette på måten dette intervjuet har funnet sted?

Send oss gjerne en e-post eller ta kontakt per telefon om det er noe du ønsker å ta opp med oss eller du kommer på noe i etterkant som du mener er viktig for vår prosjektoppgave.

Vedlegg 3; Presentasjon/ oversikt over informantene fra intervju

Virksomhet	Informant	Tittel (tilpasset for å anonymisere)	Lengde på intervju
Virksomhet A	Informant A1	Økonomisjef	57 minutter
	Informant A2	Regnskapssjef	57 minutter
Virksomhet B	Informant B1	Konsern kvalitetsdirektør	51 minutter
	Informant B2	Seniorrådgiver	51 minutter
Virksomhet C	Informant C1	Direktør økonomi	1 time og 2 minutter
Virksomhet D	Informant D1	Seniorrådgiver økonomi	48 minutter
Virksomhet E	Informant E1	HR-ansvarlig	56 minutter
	Informant E2	Konsernkontroller	56 minutter
Virksomhet F	Informant F1	Fagsjef økonomi	52 minutter

Vedlegg 4; Informasjonsskriv/ samtykkeskjema – generell

Vil du delta i forskningsprosjektet ***Beyond Budgeting – en krevende reise mot målet***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på implementeringsprosesser i virksomheter som har tatt i bruk eller er i ferd med å ta i bruk Beyond Budgeting. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med undersøkelsen er å forsøke å avdekke, om og eventuelt hvordan, endringsledelse ved virksomheter med vellykket implementering av BB er forskjellig fra de som strever med implementeringen.

Forskningen er den del av vårt MBA studie (Master of Business Administration) ved Nord Universitet, og er vår avsluttende masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Studien baserer seg på casestudier, noe som betyr at vi vil se på flere virksomheter som har prøvd å innføre/ er i ferd med å innføre/ har innført Beyond Budgeting. Vi vil snakke med en eller flere i hver virksomhet. Virksomhetene er valgt på bakgrunn av informasjon om mulige

intervjuobjekter etter deltakelse i Beyond Budgeting Round Table, der vi har fått kunnskap om navn på virksomheter som er aktuelle.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du stiller til et intervju. Intervjuet vil i all hovedsak handle om selve initiativet til og oppstartsfasen ved innføring av Beyond Budgeting.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er bare forskerne i prosjektet, Nina Melle Scharning og Lillian Myklebust Vennesland som har tilgang til personopplysningene.

Intervjuene vil bli tatt opp. Lydfilen blir oppbevart på passordbeskyttet enhet. Så snart intervjuet er transkribert vil filen bli slettet. I det ferdig transkriberte intervjuet og i alle analyser vil navn og kontaktopplysninger bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrig data.

Deltakeren eller dennes virksomhet vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2021. Snart prosjektet er godkjent vil alle personopplysninger bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Nord Universitet ved Anatoli Bourmistrov, anatoli.bourmistrov@nord.no
Studentene Nina Melle Scharning Nina.Melle.Scharning@tussa.no eller Lillian
Myklebust Vennesland lillian.vennesland@tryg.no
Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen. Kontaktinformasjon:
personvernombud@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no)
eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anatoli Bourmistrov	Nina Melle Scharning	Lillian Myklebust Vennesland
(Forsker/veileder)	Student	Student

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Beyond Budgeting – en krevende reise mot målet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vil du delta i forskningsprosjektet ***Beyond Budgeting – en krevende reise mot målet***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på implementeringsprosesser i virksomheter som har tatt i bruk eller er i ferd med å ta i bruk Beyond Budgeting. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med undersøkelsen er å forsøke å avdekke, om og eventuelt hvordan, endringsledelse ved virksomheter med vellykket implementering av BB er forskjellig fra de som strever med implementeringen.

Forskningen er den del av vårt MBA studie (Master of Business Administration) ved Nord Universitet, og er vår avsluttende masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Studien baserer seg på casestudier, noe som betyr at vi vil se på flere virksomheter som har prøvd å innføre/ er i ferd med å innføre/ har innført Beyond Budgeting. Vi vil snakke med en eller flere i hver virksomhet. Virksomhetene er valgt på bakgrunn av informasjon om mulige intervjuobjekter etter deltakelse i Beyond Budgeting Round Table, der vi har fått kunnskap om navn på virksomheter som er aktuelle.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du stiller til et intervju. Intervjuet vil i all hovedsak handle om selve initiativet til og oppstartsfasen ved innføring av Beyond Budgeting.

En av studentene er ansatt i din bedrift. Vi vil derfor presisere at vi, som forskere, har taushetsplikt i forbindelse med den informasjonen som du gir i intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til din arbeidsgiver Tussa. Studenten som er ansatt i Tussa vil ikke delta på intervjuene som utføres i din virksomhet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er bare forskerne i prosjektet, Nina Melle Scharning og Lillian Myklebust Vennesland som har tilgang til personopplysningene.

Intervjuene vil bli tatt opp. Lydfilen blir oppbevart på passordbeskyttet enhet. Så snart intervjuet er transkribert vil filen bli slettet. I det ferdig transkriberte intervjuet og i alle analyser vil navn og kontaktopplysninger bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrig data.

Deltakeren eller dennes virksomhet vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2021. Snart prosjektet er godkjent vil alle personopplysninger bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

å få rettet personopplysninger om deg,

å få slettet personopplysninger om deg, og

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Nord Universitet ved Anatoli Bourmistrov, anatoli.bourmistrov@nord.no

Studentene Nina Melle Scharning Nina.Melle.Scharning@tussa.no eller *Lillian*

Myklebust Vennesland lillian.vennesland@tryg.no

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen. Kontaktinformasjon:

personvernombud@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no)

eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anatoli Bourmistrov

Nina Melle Scharning

Lillian Myklebust Vennesland

(Forsker/veileder)

Student

Student

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Beyond Budgeting – en krevende reise mot målet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 6; Godkjenning fra NSD

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 03.02.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema
Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettfærdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Microsoft OneDrive og Teams er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl

Vedlegg 7; Spørsmål fra spørreundersøkelsen

Spørjeskjema masteroppgave

22.05.2021



Om Beyond Budgeting

Vi, Nina Melle Scharning og Lillian Myklebust Vennesland, er for tiden studenter ved Nord Universitet hvor vi er i ferd med å gjennomføre en MBA (Master of Business Administration). Vi holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Masteroppgavens arbeidstittel er: Beyond Budgeting – en krevende reise mot målet I oppgaven ønsker vi å se nærmere på implementeringsprosessen av Beyond Budgeting. Vi hadde satt stor pris på om du tar deg tid til å svare på noen spørsmål. Dette vil være svært nyttig for vårt arbeid. Opplysningene blir behandlet konfidensielt og ingen vil kunne spore svarene tilbake til deg eller din bedrift. På forhånd takk.

1

Hvor langt er bedriften din kommet i innføringen av Beyond Budgeting?

- Har ikke startet
- Holder på med implementeringen
- Er ferdig med innføringen av Beyond Budgeting

2

Hvorfor ønsker dere å ta i bruk Beyond Budgeting?

3

Skisser implementeringsprosessen i korte trekk (hva er vektlagt i arbeidet med innføring av BB?)

4

Hva tror du er suksessfaktor for at implementeringen skal lykkes i din bedrift?

5

Hvordan oppleves implementeringsprosessen så langt?

6

Hvordan opplevde du/dere implementeringsprosessen?

7

Hvorfor valgte dere å gå Beyond Budgeting?

- Et krav fra ledelsen
- Vi så at budsjettene ikke ble rett styringsinformasjon
- Noen i bedriften solgte inn ideen
- Vi opplevde at "noe måtte gjøres"
- Vet ikke
- Annet

8

Hvordan gikk bedriften din frem når de besluttet å gå Beyond Budgeting?

- De skaffet seg "fremsnakkere", som solgte inn ideen
- De involverte lederne
- De involverte tillitsvalgte
- De involverte økonomiavdelingen
- De involverte HR
- Få ble involvert i denne fasen av innføringen
- Vet ikke
- Ingen av svaralternativene er aktuelle

9

Hva ble vektlagt i implementeringen av Beyond Budgeting i din bedrift?

- Store deler av organisasjonen ble involvert i arbeidet
- Det ble tydeliggjort hva organisasjonen ville oppnå med innføringen
- Det ble tydeliggjort hvordan man skulle jobbe for å lykkes med innføringen
- Man arbeidet aktivt for å løse hindringer/problemer som man støtte på i innføringen
- Man feiret positive resultater underveis
- Man endret systemer og strukturer som ikke samsvarte med å gå Beyond Budgeting
- Man arbeidet aktivt med å bryte gamle mønster og erstattet dem med nye som underbygde BB
- Man sørget for at Beyond Budgeting ble forankret i hele organisasjonen
- Vet ikke
- Ingen av svaralternativene er aktuelle

10

Om dere skulle startet på nytt, ville dere gjort noe annerledes? I så fall; hva?

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på spørsmålene.