

Skapar balanserad styrning en högre grad av förankring av verksamhetsmål?

En jämförande enkätstudie bland lärare och pedagoger i kommunala skolor i Norrbotten

Linda Hansson
Henrik Jakobsson

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Redovisning och styrning

C-uppsats

Skapar balanserad styrning en högre grad av förankring av verksamhetsmål?

En jämförande enkätstudie bland lärare och pedagoger i
kommunala skolor i Norrbotten

Linda Hansson
Henrik Jakobsson

FÖRETAGSEKONOMI C

Vetenskaplig handledare: Kent Nilsson

Förord

Vi vill tacka alla som hjälpt oss med denna C-uppsats. Ett stort tack till vår handledare Kent Nilsson som hjälpt och stöttat oss under arbetet med uppsatsen. Ett tack vill vi även rikta alla våra kurskamrater, för givande seminarium och konstruktiv kritik. Dessutom vill vi tacka alla skolchefer, rektorer och framförallt alla lärare och pedagoger som deltagit i studien.

Luleå 26/5- 2008

Linda Hansson och Henrik Jakobsson

SAMMANFATTNING

Under 80-talet började den offentliga sektorn ta till sig modeller för ekonomistyrning som användes i den privata sektorn. En av de modeller som adopterades från den privata sektorn var målstyrning. En modifikation av målstyrning är den balanserade styrningen som bygger på det balanserade styrkortet (BSC), vilket utvecklades av Kaplan och Norton 1992. Det balanserade styrkortet är en mix av finansiella och icke finansiella mått sett ur fyra olika perspektiv: finansiellt, kund-, interna affärsprocess- samt lärande och tillväxtperspektiv. Syftet med studien är att kartlägga om förankringen av verksamhetsmål bland lärare och pedagoger i kommunala skolor skiljer sig åt beroende på kommunens styrmodell. För att uppnå syftet ställde vi upp två forskningsfrågor: "Hur väl är verksamhetsmålen förankrade i kommunala skolor?" samt "Skiljer sig förankringen av verksamhetsmål i kommunala skolor som använder sig av balanserad styrning i förhållandet till de som inte gör det?". För att genomföra studien använde vi en enkätundersökning. Enkäterna delades ut i totalt åtta skolor, två stycken i vardera fyra olika norrbottniska kommuner, varav två kommuner använde sig av balanserad styrning. Det visade sig att förankringen av verksamhetsmål var hög i alla skolor och skillnaden var liten mellan styrmodellerna. Slutsatsen med studien är att det finns tendenser som talar för att balanserad styrning ger starkare förankring av verksamhetsmål än andra styrmodeller. Det finns dock ingen statistisk signifikant skillnad mellan balanserad styrning jämfört med andra styrmodeller angående förankringen av verksamhetsmål. Förankringen av verksamhetsmål bland lärare och pedagoger kan också anses som hög i samtliga kommuner oberoende av styrmodell.

ABSTRACT

During the eighties there was a trend in the public sector towards adopting management accounting models that was commonly used in the private sector. One of these models was management by objective (MBO). A further modification of MBO is the balanced score card (BSC), this model was developed by Kaplan and Norton in 1992. BSC is built upon a mix of financial and non- financial measurements and goals in four different perspectives, these perspectives are: financial-, customer-, internal business process- and learning and growth. The purpose of this study is to investigate how well the knowledge of the local goals is implemented amongst teacher and pedagogues in Swedish public schools. To fulfill the purpose we had two research questions, which we answered: “How well are the knowledge about local goals in Swedish public schools?” and “Is there a difference between the schools, if the municipality that the school belong to, uses balanced scorecards or if they don’t?” The study was formed as a quantitative one, in that sentence that the respondents had to answer a questionnaire, and from these questionnaires we made our conclusions. The questionnaires were handed out in totally eight different schools, two schools in four different municipalities each. Two of these four municipalities used BSC and two didn’t. The results of these study showed that there was a high knowledge about the local goals for each school amongst teachers and pedagogues. There was a positive difference between the knowledge of local goals for each school amongst the teachers and pedagogues, depending on if the schools used BSC. However the difference was too small to be statistically significant.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Definitioner	3
2 TEORI	4
2.1 New Public Management	4
2.1.1 NPM trenden i svenska offentliga organisationer	4
2.2 Målstyrning.....	5
2.2.1 Målformulering enligt SMART	6
2.3 Balanserat styrkort.....	6
2.3.1 Det balanserade styrkortets svagheter och kritik.....	8
2.4 Målstyrning och balanserad styrning i offentliga organisationer	8
2.5 Teorier och teoretiska perspektiv.....	9
2.5.1 Verktygsperspektivet.....	9
2.5.2 Symbolperspektivet	9
2.5.3 Virusteorin	10
2.5.4 Översättningsteorin.....	10
3 METOD.....	11
3.1 Metodsynsätt.....	11
3.2 Forskningsstrategi.....	11
3.3 Litteraturundersökning.....	11
3.4 Urvalsram	11
3.4.1 Val av kommunala skolor och respondenter	12
3.5 Datainsamling.....	12
3.5.1 Bortfallsanalys.....	12
3.6 Enkätutformning.....	13
3.7 Enkätanalys.....	14
3.8 Metodproblem.....	14
3.8.1 Reliabilitet	14
3.8.2 Validitet	14
4 RESULTAT OCH ANALYS	16
4.1 Inledning.....	16
4.2 Kännedom om verksamhetsmål, strategi och styrmodell.....	16
4.2.1 Kännedom om strategi.....	18

4.2.2 Kännedom om styrmodell	19
4.3 Målformulering.....	20
4.4 Respondenternas uppfattning om styrmodellens funktion	21
4.5 Respondentens påverkan på målutformningen	22
4.6 Styrning mot verksamhetsmålsuppfyllelse	23
4.7 Övriga faktorer som kan påverka resultatet.....	24
5 SLUTDISKUSSION.....	25
5.1 Slutsatser.....	25
5.2 Diskussion	25
5.3 Förslag till vidare forskning.....	26
REFERENSER.....	27

BILAGA A: Enkät

FIGURFÖRTECKNING

Figur 2:1 Det balanserade styrkortet: Fyra perspektiv	7
Figur 4:1 Kännedom om verksamhetsmål i ett konfidensintervall.....	16
Figur 4:2 Konfidensintervall över respondenternas kännedom om deras skolas strategi..	18

TABELLFÖRTECKNING

TABELL 4.1 Jag känner mycket väl till verksamhetsmålen för min skola.....	16
TABELL 4.2 Jag har blivit mycket väl informerad om verksamhetsmålen.....	17
TABELL 4.3 Jag vet vem/vilka som är ansvariga för målutformningen.....	17
TABELL 4.4 Jag vet exakt var jag kan finna verksamhetsmålen för min skola	17
TABELL 4.5 Jag känner mycket väl till min skolas strategi.....	18
TABELL 4.6 Vet du vilken styrmodell din skola använder?.....	19
TABELL 4.7 Min uppfattning är att verksamhetsmålen är tydligt specificerade.	20
TABELL 4.8 Min uppfattning är att målen är uppföljningsbara.....	20
TABELL 4.9 Jag anser att styrning med verksamhetsmål fungerar bra på min skola.	21
TABELL 4.10 Jag anser att verksamhetsmålen finns till bara för att det ser bra ut.	21
TABELL 4.11 Jag tycker att det är mycket viktigt att det finns verksamhetsmål att sträva mot	21
TABELL 4.12 Det är väldigt viktigt för mig att klara verksamhetsmålen.....	21
TABELL 4.13 Jag anser att det är viktigt att följa upp hur väl jag uppfyller verksamhetsmålen.....	22
TABELL 4.14 Jag har haft stor möjlighet att påverka verksamhetsmålen för min skola ...	22

TABELL 4.15 Det finns tydliga uppställda aktiviteter som ska utföras för att uppnå verksamhetsmålen.....	23
TABELL 4.16 Min uppfattning är att verksamhetsmålen är till för att styra mitt arbete. .	23
TABELL 4.17 Jag styr mitt arbete själv för att uppnå verksamhetsmålen.	23

1 INLEDNING

I detta kapitel presenteras bakgrunden till uppsatsämnet och därefter följer en problemdiskussion inom ämnesvalet som mynnar ut i syftet med uppsatsen och forskningsfrågor. Sist i kapitlet definierar vi vad som menas med förankring.

1.1 Bakgrund

Den övergripande styrmodellen för skolor i Sverige är att staten fastställer nationella mål och inriktningar för undervisningen. Sedan har kommunen ansvaret för att organisera verksamheten enligt statens riktlinjer. För den dagliga verksamheten har skolans personal det slutliga ansvaret och de styrs enligt de riktlinjer som stat och kommun ställt upp. (Skolverket, 1999b)

Under 80-talet startade en trend som innebar att den offentliga sektorn började ta till sig modeller och metoder som användes inom den privata sektorn (Bolton, 2003; Hood, 1995; Skolverket, 1999b). Denna trend startade på grund av att ekonomer och redovisare i den offentliga sektorn ville förändra ekonomistyrningen, för att få en närmare granskning av kostnader. De modeller och metoder som användes i den privata sektorn ansågs av förändrarna passa för detta. (Hood, 1995) Denna trend benämns av Hood som New Public Management (NPM). En av de modeller som adopterades från den privata sektorn var målstyrning. Enligt Røvik (1998, s.121) kan målstyrningen ha blivit populär i svenska och norska kommuner på grund av att ekonomin och tillväxten samtidigt hade stagnerat i båda länderna. Almqvist (2006, s.107) och Bergstrand (2003, s.13) förklarar hur målstyrning går till: de styrande avtalar tillsammans med de styrda om vad som ska utföras, och de styrda får i sin tur frihet att bestämma hur utförandet ska gå till.

Ur målstyrningen utvecklades den balanserade styrningen, vilken kan ses som en extension av just målstyrningen. Den balanserade styrningen bygger på det balanserade styrkortet som Kaplan och Norton utvecklade år 1992. Enligt Johnsen (2001) kan denna modell ses som en modifikation av målstyrning, eftersom de flesta dragen i det balanserade styrkortet härstammar från målstyrningen. I en undersökning gjord av Sveriges Kommuner och Landsting år 2007 fanns redan eller var det balanserade styrkortet under uppbyggnad i hela eller delar av verksamheten i 63 av 190 undersökta kommuner¹.

Enligt Kaplan och Norton (1996) är det balanserade styrkortet en mix av finansiella och icke finansiella mått sett ur fyra olika perspektiv: finansiellt-, kund-, interna affärsprocess- samt lärande och tillväxtperspektiv. Organisationer som använder sig av det balanserade styrkortet ska ställa upp mål och utfallsmått för respektive perspektiv. I modellen från 1992 ska dessa mål och mått bygga på kausalitetssamband mellan perspektiven för att i slutändan leda till förbättringar i det finansiella perspektivet (Kaplan & Norton, 2001b). Det finansiella perspektivet är inte alltid relevant för offentliga organisationer. Enligt Bolton (2003) är modeller som antas av den offentliga sektorn oftast modifierade för att de ska vara användbara. Vilket innebär att det finansiella perspektivet inte alltid är det viktigaste perspektivet för offentlig sektor.

¹ <http://www.skl.se/artikeldokument.asp?C=4778&A=8758&FileID=198205&NAME=bsc%5Fver7.xls>

1.2 Problemdiskussion

Brorström, Haglund och Solli (1998, s.167) menar att inom offentliga organisationer är den största delen av planeringen av strategier centraliserad. Detta medför problem i kommuner, eftersom de oftast är så pass komplexa att det är omöjligt för centrala enheter att känna till alla detaljer på lokal nivå (ibid). Vidare menar Brorström et al (1998, s.188) att ett problem med målstyrning inom kommuner är att det är svårt att definiera vad ett mål verkligen är. Till exempel kan ett mål inom kommuner vara en politisk motivering av verksamheten (ibid). Brorström et al (1998, s.189) anser att mål ska vara klart utformade och vara konkreta uppifrån, men eftersom de flesta kommuner är decentraliserade kan detta medföra problem. Det vill säga om mål blir allt för konkreta och styrande från kommunledningen kan de inkräkta på de lokala enheternas självstyrande (ibid). Konsekvensen av att stat, kommunpolitiker och skolpersonal deltar vid utformning av målstyrningen blir att varje kommuns sätt att styra sin skola blir unik, även om det finns vissa likheter mellan kommunerna. De skillnader som uppstått mellan skolor och kommuner har varit överraskande höga för det politiska systemet, vilket har utsatt skolan för kritik. Kritiken var att det var alltför varierande grad av måluppfyllelse mellan skolorna arbetsätt. (Skolverket, 1999a)

I en studie av Brorström et al (1998, s.189) om målstyrning i kommuner hade de flesta verksamhetsansvariga inte kunskap om de mål som kommunledningen hade ställt upp för dem. Detta kan bero på vilken anledning som kommunerna beslutat att implementera en styrmodell. Enligt Røvik (1998, s.31ff) finns det olika anledningar till varför organisationer beslutar sig för att ta till sig nya modeller. Røvik menar att besluten kan vara byggda på rationella grunder, där målet för organisationen i slutändan är att skapa en högre effektivitet inom organisationen. Det vill säga att organisationen har upptäckt ett problem och försöker hitta en modell för att lösa det (ibid). Vidare menar Røvik (1998, s.35ff) att organisationer ibland först upptäcker en ny styrmodell och tar den till sig, för att sedan hitta ett problem i organisationen att lösa med hjälp av modellen. En anledning till det sistnämnda kan vara att organisationer vill kunna jämföra sig med framgångsrika organisationer eller för att urskilja sig från mindre lyckade organisationer (ibid).

Kaplan och Norton (2001c) menar att en viktig princip för organisationer, när de bestämmer sig för implementera balanserad styrning är att de anställda förstår strategin och strävar varje dag efter att arbeta på ett sådant sätt att de stödjer denna. För att lyckas med detta måste ledningen informera hela organisationen om den nya strategin. Organisationen måste sedan kommunicera hela sin strategi ned till samtliga anställda. Lyckas organisationer inte med detta är modellen i sig inte effektiv (ibid). Det balanserade styrkortet uppvisar brister när det appliceras i offentliga organisationer. Ett problem med offentliga organisationer när de ska applicera balanserad styrning är att de ofta saknar en klar strategi (Kaplan & Norton, 2001b). Dessutom menar Brorström et al (1998, s.189) att det är svårt att mäta resultat och kausalitetssamband i kommuner.

Ovan nämnda modeller ska alltså vara hjälpmedel för att förbättra styrningen inom en organisation om de används på rätt sätt. Dock belyser ovanstående resonemang de hinder som kan uppstå vid styrning i kommuner med dessa modeller. En förklaring till problemen kan vara att kommuner inte tagit ett rationellt grundat beslut om att införa en modell, och därmed kan modellen vara verkningslös.

1.3 Syfte

Baserat på resonemanget i problemdiskussionen är syftet med denna uppsats att:

Kartlägga om förankringen av verksamhetsmål bland lärare och pedagoger i kommunala skolor i Norrbotten skiljer sig åt beroende på kommunens styrmodell.

Ovanstående syfte leder till våra forskningsfrågor:

- Hur väl är verksamhetsmålen förankrade i kommunala skolor?
- Skiljer sig förankringen av verksamhetsmål i kommunala skolor som använder balanserad styrning jämfört med kommunala skolor som inte gör det?

1.4 Definitioner

I vår undersökning har vi undersökt hur respondenterna upplever förankringen av verksamhetsmål, vi har definierat förankring som:

- Kunskap och kännedom om mål och styrningsmodell
- Hur respondenterna upplever styrningen
- Hur väl styrmodellen fungerar

2 TEORI

I detta kapitel presenterar vi först anledningen till att offentliga organisationer använder sig av modeller som är utvecklade för den privata sektorn, för att sedan beskriva de modeller som är relevanta för vår studie. Sist i kapitlet presenterar vi våra huvudsakliga teorier.

2.1 New Public Management

Som tidigare nämnt började offentliga verksamheter under 80-talet efterlikna privata organisationer (Hood, 1995). Denna trend benämns New Public Management (NPM) och beskrivs samt kritiserar av Skälén (2004) och Almqvist (2006). Enligt Almqvist (2006, s.10) är NPM ett begrepp som används för att beskriva de förändringarna som skedde inom den offentliga sektorn på 80- och 90-talet. Vidare menar Almqvist att förändringarna innebar att management metoder och modeller infördes i den offentliga sektorn. Som exempelvis målstyrning, resultatstyrning, resultatenheter och beställar- och utförarmodellen (ibid). Enligt Skälén (2004) har denna NPM trend ombildat den organisatoriska identiteten hos offentliga organisationer till affärliska identiteter, vilket ska leda till att offentliga organisationer ökar effektiviteten. Almqvist (2006, s.11) anser att NPM har lett till att offentliga organisationer numer använder begreppet kund samt separerar politik från handling, det vill säga att de alltmer liknar privata organisationer. Klaussen (refererad i Almqvist, 2006, s.11) menar att NPM är ett flertydigt begrepp som är baserat på en rad olika idéer och teorier om vad som bör känneteckna styrning och förvaltning inom offentliga organisationer.

2.1.1 NPM trenden i svenska offentliga organisationer

Skälén (2004) upptäckte problem vid implementeringen av nya modeller som kommit i samband med NPM trenden i Värmlands läns landsting. Skälén menar att införandet av nya modeller och metoder blev problematiskt då det bildades två grupper inom organisationen, de som ville hålla kvar vid det gamla och de som var för införseln. Vidare förklarar Skälén att de som var för införseln var insatta i de nya modellerna samt deltagit på kurser och därmed blivit inspirerade och de var dessutom anställda i samband med införandet. De övriga som var emot införandet, ansåg att införandet skedde på grund av en modefluga som snart skulle försvinna och de ansåg även att de nya modellerna inte skulle passa in i organisationen (ibid). Enligt Lundquist (refererad i Skälén, 2004) ville de istället hålla kvar vid de gamla modellerna och inte använda de modeller som blev aktuella i offentlig sektor i samband med NPM trenden. Skälén (2004) anser att eftersom inte grupperna förstod varandra innebar det att implementeringen blev svår att genomföra. Vidare menar Skälén att införandet av nya modeller för offentlig sektor skapar heterogena grupper som verkar för och emot införandet och därför kan införandet av nya modeller misslyckas att fungera fullt ut.

I en studie av Almqvist (2006, s.126ff) framkom det flera olika effekter av NPM trenden. Almqvist menar att vissa delar av de nya modellerna lyckades implementeras praktiskt, men att vissa delar inte fungerade alls att implementera. Dessutom menar Almqvist att det ibland har sett ut som nya modeller verkligen införts, men vid närmare studie visade det sig att organisationen arbetat på som tidigare innan implementeringen av de nya modellerna. Vidare anser Almqvist att vissa positiva effekter upplevts som inte alls tillskrivs den teoretiska modellen, exempelvis att de anställda kände att de alla var en del

av organisationen. Dock har det funnits negativa effekter, exempelvis att arbetarna upplevt dubbla budskap från ledningen i vissa frågor och att förändringarna varit för stora i vissa hänseenden (ibid).

Almqvist (2006, s.126ff) menar att det inte finns någon garanti för att den offentliga sektorn följer modellerna i NPM trenden fullt ut, utan att det kan utvecklas ett antal varianter av de modeller som följer med trenden. Almqvist (2006, s.113f) menar att en organisationsförändring kan leda till en mer fokuserad verksamhetsutveckling, men att det inte alltid finns tålamod för att se hur väl förändringen lyckats. Vidare ifrågasätter Almqvist (2006, s.126ff) om NPM trendens nya modeller verkligen är till för att förbättra den interna styrningen i organisationer eller om det bara handlar om att göra något nytt för att visa upp handlingskraft. Införandet av nya modeller kan leda till att organisationer får legitimitet genom att bara säga sig använda vissa modeller (ibid). Almqvist (2006, s.139) menar att teorierna och tillämpningen av NPM trenden har brister. Almqvist menar att antingen måste modellerna utvecklas eller så måste tillämpningen av modellerna förändras.

2.2 Målstyrning

Enligt Svenska Kommunförbundet (1998, s.87) har kommuner och privata organisationer det senaste årtiondet präglats av ambitionen att målstyra sina organisationer. En av utgångspunkterna för målstyrning är konkretisering och nedbrytning av övergripande mål till operativa mål för verksamheten. Detta genom en uppdelning i inriktnings-, effekt-, och produktionsmål (ibid). Enligt Røvik (1998, s.53f) har målstyrning varit ett av de mest spridda organisationsrecepten i västvärlden. I den engelskspråkiga litteraturen är konceptet känt som management by objectives (MBO). Røvik menar att målstyrning innebär att organisationer måste utveckla så precisa huvudmål och delmål som möjligt. För att sedan utveckla en strategi för hur målen ska uppnås, och därefter måste de se till att precisera, mäta och utvärdera de uppnådda resultaten (ibid). Røvik (1998, s.55) har sammanställt en genomgående trend för hur målstyrningsprocessen skall utföras enligt konsultlitteratur:

1. Först måste ledningen ställa övergripande mål för vad organisationen vill uppnå.
2. Sedan måste organisationen upprätta en målhierarki, där målen i varje hierarkisk nivå anpassas efter den ovanstående nivån.
3. Efter det måste organisationen ge resurser och ansvar till dem som ska infria målen. Vidare ska de som ska uppfylla målen kunna välja det mest effektiva sättet att lyckas uppnå målet.
4. Därefter måste organisationen utveckla system för att kunna mäta utfallet.
5. Sist av allt bör organisationen se över effekterna av målstyrningen och lära sig av utfallet för att göra eventuella förbättringar i målutförningen.

Enligt Svenska Kommunförbundet (1998, s.51) måste organisationer när de använder sig av målstyrning utveckla så precisa huvudmål och delmål som möjligt. De måste även utveckla en strategi för hur målen ska uppnås och därefter mäta och utvärdera de uppnådda resultaten (ibid). Vidare menar Svenska Kommunförbundet (1998, s.11) att det som mäts är det som ges uppmärksamhet, därför är det viktigt att förstå och kommunicera ut i organisationen vad som mäts. Simons (2000, s.202) menar att alla mål och mått som ställs upp i organisationer inte behöver mäta framgång för organisationen,

utan de kan vara till för att se till att den dagliga driften inom organisationen upprätthålls. I en studie av Almqvist (2006, s.107ff) om införandet av målstyrning, misslyckades ledningen att införa den fullt ut på grund av att målen de hade ställt upp blev mer generella än de varit innan. Almqvist ansåg att målen som ställdes upp blev inte heller lättare att mäta och endast marginellt lättare att följa upp än de tidigare målen. Vilket ledde till att de inte lyckades med att följa den teoretiska modellen (ibid).

2.2.1 Målformulering enligt SMART

Ett vanligt förekommande formulering för hur organisationer bör ställa upp mål är att målen ska följa SMART- principen. Enligt Hallegårde och Johansson (1999) innebär denna SMART- princip att mål ska uppfylla fem kriterier, dessa är:

- S – Synliga och specificerade
- M – Mätbara
- A – Accepterade
- R – Realistiska
- T - Tidsbestämda

Denna princip bör ses som en vägledning för måluppställning, för de ska bli effektiva i organisationen.

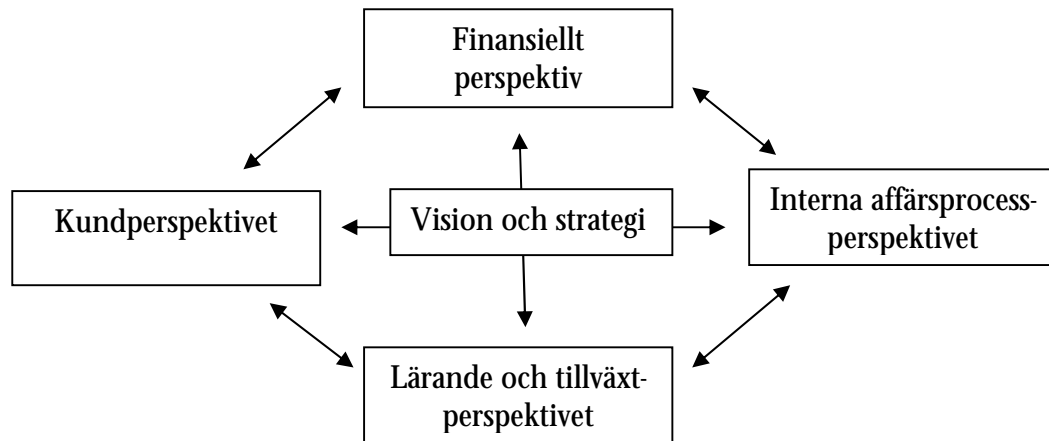
2.3 Balanserat styrkort

Enligt Kaplan och Norton (2001b) består ett balanserat styrkort av fyra perspektiv, se figur 2.1. Dessa är finansiella-, kund-, interna affärsprocess- samt lärande och tillväxt perspektivet, dessa olika perspektiv beskrivs nedan:

- Finansiella perspektivet: I detta perspektiv handlar det om att öka intäkterna alternativt öka produktiviteten. Strategin är grundläggande för vilka mått organisationen ska använda sig av.
- Kundperspektivet: Även i detta perspektiv grundar sig måtten i strategin. Organisationer ska använda sig av olika metoder för att skapa mervärde för kunden. Beroende på vald konkurrensstrategi måste organisationen fokusera på vad som gör att den skall kunna leva upp till det mervärde de vill skapa för kunden.
- Interna affärsprocessperspektivet: I detta perspektiv skall organisationen stödja de mål de vill uppnå i det finansiella perspektivet och i kundperspektivet genom att organisationen förbättrar sina processer.
- Lärande och tillväxtperspektivet: I detta perspektiv ska organisationen fånga det som organisationen vill att medarbetarna skall klara av och de teknologiska krav som finns för att klara av att genomföra sin strategi för att stödja det interna affärsprocessperspektivet.

Kaplan och Norton (1996) anser att det från organisationers strategier ska vara möjligt att härleda de finansiella och icke finansiella måtten. Det balanserade styrkortet ska inkludera både mål och utfallsmått samt aktiviteter som driver dessa utfall (ibid). Vidare menar Kaplan & Norton att ett bra balanserat styrkort är mycket mer än en samling av kritiska indikatorer eller framgångsfaktorer som är organiserade i flera olika perspektiv.

Måtten i ett korrekt formulerat balanserat styrkort ska bestå av en serie länkade mål och mått som både är konsistenta, ömsesidigt förstärkande, och stödjande varandra (ibid). Kaplan och Norton (2001b) menar dessutom att de mätsystem som finns i det balanserade styrkortet ska ge medarbetarna en syn på vad som kommer krävas av dem och vad som är viktigt att arbeta med. Det vill säga att genom att mäta vissa moment skall medarbetarna förstå vilken strategi som ledningen ställt upp. Om de ansvariga lyckas med sitt styrkort genom att implementera strategin och kommunicera ut denna till medarbetarna ska organisationen få en prestationsinriktad organisationskultur (ibid).



Figur 2:1 Det balanserade styrkortet: Fyra perspektiv (fritt efter Kaplan & Norton, 2007).

Enligt Kaplan och Norton (2001a, s.104) ska det balanserade styrkortet spegla den strategi organisationen har. Genom att studera organisationers balanserade styrkort ska det gå att utläsa strategin (ibid). Kaplan och Norton (2001c) menar att en viktig princip för strategifokuserade organisationer är att de anställda förstår strategin och strävar varje dag efter att arbeta på ett sådant sätt att de stödjer strategin. För att lyckas med detta måste ledningen använda det balanserade styrkortet och informera hela organisationen om den nya strategin. Kaplan och Norton anser att organisationen sedan ska kommunicera sin strategi och balanserat styrkort på ett holistiskt sätt, vilket innebär att de ska kommunicera hela strategin ned till samtliga anställda. Detta för att organisationen ska få de anställda att fokusera och justera sig efter en gemensam strategi (ibid). Kaplan och Norton (2001c) anser att om de ansvariga för implementeringen av det balanserade styrkortet får de anställda att fokusera och justera sig efter en gemensam strategi har de lyckats med implementeringsarbetet.

Enligt Svenska Kommunförbundet (1998, s.88) är utgångspunkten vid utarbetandet av styrkortet att de ska vara framtagna av dem som arbetar på enheterna och att styrkortet blir något som de själva känner sig bekanta med och har användning för. Enligt Simons (2000) bör det balanserade styrkortet inte vara det enda måttet på hur väl organisationen

fungerar, utan det bör vara anpassat för att visa var framgångsfaktorer för konkurrens finns inom organisationen och belysa detta för dess medarbetare.

2.3.1 Det balanserade styrkortets svagheter och kritik

Enligt Kaplan och Norton (1996) är ett bra styrkort mer än en samling av finansiella och icke finansiella mått. Problemet enligt Kaplan och Norton är att många av de icke finansiella måtten till exempel kundnöjdhet och medarbetarnas attityder som är det populäraste måtten har begränsningar. Måtten visar hur det har gått, men brister i att spå framtiden samt är de generiska och kan inte relateras till specifika strategiska objekt som skapar konkurrensfördelar. Ett balanserat styrkort som är byggt på bristande mått får inte sin fulla effekt utan ger endast en begränsad applicering av den fulla styrkan som ett balanserat styrkort kan ge (ibid).

Simons (2000, s.199ff) menar att det balanserade styrkortet är till för att genomföra en strategi och det måste innehålla de kausalitetssamband som finns för de kritiska framgångsfaktorerna. Det skall dessutom innehålla mått och framgångsfaktorer. Utan framgångsfaktorer kan det vara svårt för de som ska genomföra strategin att veta vad de ska göra för att nå upp målen som har ställts för dem. Dessutom vet de inte från ledningens håll om strategin utförs på rätt sätt. Använder sig organisationer enbart av framgångsfaktorer kan det leda till att de inte ser kausalitetssamband mellan genomförda insatser och utfall. Samtidigt som det kan leda till kortsiktigt tänkande. Det är viktigt att det går att se ett samband mellan de olika perspektiven som organisationer använder sig av. (Simons, 2000, s.199ff)

Det balanserade styrkortet länkas samman i en kausalitetskedja som ska leda till att organisationens strategi kommuniceras ut bättre. Nørreklit (2000) anser att sambandet inte är kausalt utan logiskt, eftersom det inte finns något empiriskt bevis för att det existerar ett kausalitetssamband. Det balanserade styrkortet är inte heller ett fullt fungerande styrsystem, eftersom det inte är säkert att det rotas i organisationen (ibid).

2.4 Målstyrning och balanserad styrning i offentliga organisationer

Begreppet balanserad styrning vill belysa att det behövs en förändring av synen på styrning i företag, kommuner och andra organisationer. Enligt Kommunförbundet (1998, s.21) finns det ett behov av att lyfta blicken från antingen ekonomisk styrning eller verksamhetsstyrning till en kombination av dessa två styrformer. Vidare menar kommunförbundet (1998, s.87) att balanserad styrning kan användas vid vidareutveckling och genomförande av målstyrning samt kvalitetstänkande i framtiden. En av de grundläggande pelarna för balanserad styrning är att beskriva verksamheten ur fler dimensioner än ett traditionellt ekonomiskt perspektiv och att försöka se konsekvenser av sitt agerande både på lång och kort sikt (ibid).

Enligt Bolton (2003); Kaplan och Norton (2001b) samt Johnsen (2001) är det möjligt att använda balanserad styrning i den offentliga sektorn om måtten behandlas seriöst och översättningen av måtten från den privata sektorn till den offentliga görs rätt. Simons (2000, s.203) menar att oftast använder sig organisationer av fyra olika perspektiv: finansiella, kundperspektiv, interna affärsprocesser och lärande och tillväxt. För organisationer som anser sig ha nytta av att använda sig av flera perspektiv kan det vara lämpligt att även inkludera dessa. Det kan ofta vara när organisationen har betydande

intressenter de vill tillgodose som de kan lägga till perspektiv som främjar arbetet genom att ha dessa i åtanke. (Simons, 2000, s.202)

I ursprungsversionen som Kaplan och Norton (2001b) ställt upp skall det finansiella perspektivet vara det som de andra perspektiven skall bidra till. I de flesta offentliga organisationer är det enligt författarna inte det primära målet att skapa ett vinstresultat. Det är inte heller ett relevant mått enligt Kaplan och Norton eftersom det inte visar hur väl organisationen bedrivit sin verksamhet. Därför tycker de att missionen för vad de vill åstadkomma är viktigt att få fram. Kundperspektivet och det finansiella perspektivet kan därför vara nödvändigt att utforma på ett annorlunda sätt, eftersom kunderna är medborgare som oftast inte betalar för tjänsterna (ibid).

2.5 Teorier och teoretiska perspektiv

Røvik beskriver (1998, s.31ff) två olika teoretiska perspektiv till varför en organisation tar till sig modeller och metoder. Dessa är verktygsperspektivet och symbolperspektivet. Det går att göra olika antaganden om vilka egenskaper som inverkar på en modells eller methods spridningsförmåga ur de olika perspektiven (ibid). Vidare förklarar Røvik (1998, s.149ff) hur modeller förändras när de färdas in i nya organisationer med hjälp av översättningsteorin. Virusteorin är en annan teori som Røvik (1998, s.149f) nämner. Den innebär att äldre styrmodeller kan ligga och störa införandet av en ny styrmodell likt ett virus. Nedan förklarar vi dessa teorier och teoretiska perspektiv (ibid).

2.5.1 Verktygsperspektivet

Enligt Røvik (1998, s.31ff) innebär verktygsperspektivet att organisationer tar ett rationellt grundat beslut när de beslutar sig för att ta till sig ett verktyg. Det innebär att organisationer försöker väga fördelar mot nackdelar innan implementering av nya verktyg. Det vill säga att verktygsperspektivet är rationalistiskt och kvalitén på redskapet mäts i hur väl det fungerar i praktiken (ibid). Med verktyg avses modeller och metoder. Dessa verktyg kan enligt Røvik (1998, s.32ff) vara mer eller mindre beprövade, men har som mål att organisationen skall bli effektivare. Ofta sprids verktyget på grund av att det har varit effektivt i någon större organisation, men för att göra ett rationellt grundat beslut bör man söka efter problemet och välja det verktyg som passar bäst in för att lösa det (ibid).

För att organisationer ska ta till sig nya verktyg krävs det enligt Røvik (1998, s.32) att de är villiga att lära sig använda verktyget. I verktygsperspektivet krävs det även att medarbetarna som verkar inom organisationen är rationella och vill lära sig att använda verktyget. Om kunskapen i en organisation ökar, kommer dess medlemmar vara allt mer villiga till att pröva nya modeller och metoder. (Røvik, 1998, s.32ff)

2.5.2 Symbolperspektivet

Røvik (1998, s.36) menar att modeller och metoder är något mycket mer än effektivitetsredskap som det beskrivs i verktygsperspektivet, de ska även vara legitima. Enligt symbolperspektivet kan organisationers utformning påverkas av institutioner runt omkring dem. Normer för hur organisationer skall utformas förändras kontinuerligt och nya begrepp presenteras ständigt. Vidare menar Røvik (1998, s.37ff) att när organisationer implementerar nya modeller kan det vara för att de vill uppfattas på ett visst sätt av både sig själv och respondenter utanför organisationen, exempelvis genom att

de vill efterlikna andra framgångsrika organisationer eller skilja sig från mindre framgångsrika organisationer. Det vill säga, om modeller blir knutna till organisationer som lyckats bra tack vare modellen, kan modellen bli uppfattad som något banbrytande och den sätts som standard för vad som kommer att gälla i framtiden (ibid).

Till skillnad från verktygsperspektivet menar Røvik (1998, s.38) att inom symbolperspektivet hittar organisationer först modellen för att sedan söka problem som modellen kan lösa. Det beskrivs också i litteraturen att olika modeller antas av organisationen men sedan inte tas i bruk, mer än med lösa kopplingar (Røvik 1998, s.39f). Detta förklaras med att enbart genom att organisationen säger sig använda en viss modell skapar den legitimitet, profil och identitet åt organisationen (Røvik 1998, s.40).

2.5.3 Virusteorin

Virusteorin som Røvik (1998, s.149f) benämner den innebär att när en ny modell införs i en organisation kan det ta en lång tid för den att verkligen införas. Populära koncept kommer in långsamt i organisationen och får fäste vilket leder till att aktiviteterna börjar präglas av koncepten, likt ett aktiverat virus. Det vill säga att de anställda i organisationen börjar tala i andra termer i och med införandet av en modell, för att sedan efter ett tag utföra de specifika uppgifter som modellen kräver. Detta kan förklaras med adopteringsprocessen det vill säga nya uttryckssätt och begrepp kommer in i förbindelse med ett populärt koncept. Som uttrycker sig i organisationsmedlemmarnas språk (ibid).

Vidare menar Røvik (1998, s.149f) att det kan vara skillnad mellan vad de anställda i organisationen säger att de gör, jämfört med vad de verkligen gör. De kan alltså utföra uppgifter som de gjorde tidigare och prata i ordalag som den nya modellen förespråkar. Skillnaden mellan dessa måste suddas ut och det kan ta ett tag. Dessa bristande överensstämmelser blir ofta upptäckta vilket leder till att man utför aktiviteter för att reducera avståndet mellan prat och praxis (ibid). Detta kan kopplas till tidigare nämnd studie av Almqvist (2006, s.113ff) i Stockholm stad, där en av effekterna vid införandet av en NPM modell var att det verkade som att vissa delar lyckats implementeras. Vid närmare granskning var det i själva verket inte alls en lyckad implementering av vissa delar. De anställda pratade i ordalag som påminde om den nya modellen, men i själva verket fortskred arbetet på samma sätt som innan införandet (ibid).

2.5.4 Översättningsteorin

Enligt Røvik (1998, s.151) är populära organisationsrecept inte fysiska föremål, de är idéer och därför kan de spridas snabbt och långt. De populära recepten är inte oföränderliga och därför kan de översättas och omformas som en följd av att de sprids och färdas in i ständigt nya organisationer (ibid). Organisationsmodeller eller organisationsrecept som Røvik benämner det, kan förändras ju längre ifrån ursprungskällan de kommer. Det vill säga att en organisation tar till sig ett recept och modifierar det för att receptet ska passa bra just in i deras organisation. När sedan en annan organisation försöker kopiera receptet, kan den nya organisationen i sin tur försöka anpassa receptet till sin organisation. Detta leder till att modeller kan se väldigt olika ut även om ursprungskällan är densamma. (Røvik, 1998, s.152ff) Till exempel menar Almqvist (2006) att det inte finns någon garanti för att den offentliga sektorn följer NPM trenden fullt ut, utan att det kan utvecklas ett antal varianter av de nya modeller som kommit in i samband med denna trend.

3 METOD

I detta kapitel klargörs hur valet av litteratur gick till, vilken forskningsstrategi som valdes och hur teori och data har samlats in. Slutligen beskrivs de metodproblem som uppstod.

3.1 Metodsynsätt

Enligt Arbnor och Bjerke (1994, s.65) finns det tre huvudsakliga metodsynsätt inom företagsekonomisk forskning. Dessa är analytiskt-, system, och aktörssynsätt (ibid). Vidare menar Arbnor och Bjerke (1994, s.72) att det analytiska synsättet antar att verkligheten är objektiv och förklarar någonting genom att kartlägga kausalitetssamband. Vi har valt att använda oss av det analytiska synsättet, eftersom vi ville undersöka skillnader i hur målen blev förankrade bland medarbetarna beroende på styrmodell. Vi har dessutom valt att utföra en kvantitativ studie vilket enligt Denscombe (2006, s.204f) innebär att siffror är den centrala analysenheten och beskriver inte verkligheten utan analyserar den.

3.2 Forskningsstrategi

Vår undersökning gick ut på att kartlägga i vilken grad verksamhetsmål var förankrade bland lärare på låg- och mellanstadiet i Norrbottens kommunala skolor. Studien var utformad som en surveyundersökning, vilket Denscombe (2006, s.13) menar ger en bred och omfattande täckning, genom att samla in kvantitativ data. Vidare menar Denscombe (2006, s.13) att vid en surveyundersökning kan forskaren använda flera olika metoder: frågeformulär, intervjuer, skriftliga källor och observation. I denna studie använde vi frågeformulär som datainsamlingsmetod.

3.3 Litteraturundersökning

För att hitta vetenskapliga artiklar om vårt ämnesområde sökte vi i databaserna Academic Search Elite, Business Source Elite och Emerald Insight. Vi använde Lucia som är Luleås universitetsbibliotekskatalog för att söka litteratur om vårt uppsatsämne. Vid sökning av artiklar och litteratur använde vi boolesk sökning och framförallt operatorn AND för att begränsa sökningen. Ord som vi använde när vi sökte var balanserad styrning, styrning i kommuner, balanserat styrkort (balanced scorecard), målstyrning (management by objectives) samt new public management.

3.4 Urvalsram

Vi valde att begränsa oss uteslutande till svenska kommunala skolor i kommuner som var lokaliserade i Norrbotten. Detta urval gjordes på grund av att information från kommunala skolor är lättillgänglig eftersom kommunal verksamhet har informationsplikt, samt för att skolorna i Norrbotten låg inom ett närliggande geografiskt område. Vidare valde vi två kommuner som använde balanserad styrning och två kommuner som inte gjorde det. Urvalet av kommuner gjordes utefter en undersökning gjord av Sveriges kommuner och landsting 2007². Och som redovisar vilka kommuner som använder sig av balanserad styrning samt vilka kommuner som inte gör det. Dock innefattar undersökningen inte alla Sveriges kommuner. Dessutom valde vi kommuner som tillämpade balanserad styrning i alla nämnder och förvaltningar, för att vara säkra på att just den skola vi kontaktade använde balanserad styrning.

² <http://www.skl.se/artikeldokument.asp?C=4778&A=8758&FileID=198205&NAME=bsc%5Fver7.xls>

Valet av två kommuner som använder balanserad styrning och två kommuner som inte tillämpar detta, motiverar vi med att det kan förekomma skillnader mellan kommunernas användande av balanserad styrning respektive annan styrning.

3.4.1 Val av kommunala skolor och respondenter

Denscombe (2006, s.18) menar att det finns två olika typer av urvalstekniker. Dessa är sannolikhetsurval och icke sannolikhetsurval (ibid). Enligt Denscombe (2006, s.23) gör forskaren icke sannolikhetsurval när forskaren redan besitter en viss kännedom om de människor och företeelser som ska undersökas. Vi gjorde ett icke sannolikhetsurval, dock utan att ha någon kännedom om hur väl styrmodellen fungerar i respektive skola. Denscombe (2006, s.22) menar att forskaren kan använda icke sannolikhetsurval när det inte anses vara möjligt att inkludera ett tillräckligt stort urval i undersökningen. På grund av detta kunde vi inte klassificera vårt urval som ett sannolikhetsurval, trots att vi saknade kännedom om skolorna.

Vidare menar Denscombe (2006, s.23) att kännetecknet för icke sannolikhetsurval är att de människor som ingår i urvalet inte utgör ett slumpässigt urval. Det vill säga vi valde ut vissa skolor för att de uppfyllde vissa kriterier. Kriterierna var att det skulle ligga inom valda kommuner och vara en låg- och mellanstadieskola. Valet av just låg- och mellanstadiet grundades på att det till antalet finns fler sådana än högstadieskolor runt om i kommunerna och därför ökade våra chanser att få kontakt med någon skola. I varje kommun valde vi två grundskolor för att jämförelsen skulle bli rättvisande. På de olika skolorna var våra respondenter lärare och pedagoger. Detta kan ses som ett subjektivt urval eftersom vi ansåg att det var just dem som var avgörande för undersökningen.

Sammanfattningsvis valde vi 4 olika kommuner lokaliserade i Norrbotten och undersökt 2 olika låg- och mellanstadieskolor i varje kommun, det vill säga totalt 8 skolor.

3.5 Datainsamling

För att studien skulle vara möjlig att genomföra valde vi först att ta kontakt med skolchefen för respektive kommun i undersökningen. För att få ett godkännande att genomföra studien i skolorna beskrev vi syftet med enkäten för skolcheferna. Efter godkännandet från respektive skolchef, tog vi kontakt med de valda skolornas rektorer för ett ytterligare godkännande. Vi valde sedan att dela ut enkäter till respondenterna genom att personligen besöka alla skolor, det totala antalet enkäter som delades ut var 240 stycken, det vill säga 30 enkäter till vardera skola. I vissa skolor stod rektorerna för utlämnandet av enkäterna. I andra skolorna delade vi ut enkäterna direkt till respondenterna efter en presentation av den. Respondenterna fick sedan lämna in sina svar i ett kuvert som placerades i personalrummet på varje skola. Enkäterna samlades in samma dag som vi lämnade ut dem och i vissa fall lämnade vi kvar enkäterna i en vecka på grund av att antalet besvarade enkäter enligt oss var för få.

3.5.1 Bortfallsanalys

Av de 240 utskickade enkäterna till lärare och pedagoger i de undersökta skolorna erhöll vi 95 enkäter, varav 50 stycken från de två kommuner som använde balanserad styrning och 45 stycken från de två övriga kommunerna. Detta innebär att 40 % av enkäterna blev besvarade. Dock har vi inte tagit hänsyn till hur många lärare och pedagoger som var

anställda vid respektive skola, vilket innebär att bortfallet är något lägre då många av de undersökta skolorna inte har 30 anställda lärare och pedagoger. Det vill säga att alla de 30 enkäterna vi delade ut till varje skola hade ändå inte kunnats besvaras på grund av ett lägre antal lärare och pedagoger än enkäter. För att se hur många som svarade på enkäterna på respektive skola, se bilaga B.

Enligt vår uppfattning beror bortfallet mestadels på tidsbrist bland lärare och pedagoger. En ytterligare förklaring till bortfallet är att lärarna och pedagogerna på de undersökta skolorna inte hade tagit del av enkäten eftersom personalrummet inte var den naturliga samlingsplatsen för dessa, vilket vi trodde innan vi utförde vår studie. Denscombe (2006, s.29f) menar att svarsfrekvensen kan variera kraftigt beroende på vilken metod som använts och det finns ingen direkt gräns för vad som är en acceptabel svarsfrekvens. Den bedömningen måste forskaren göra utifrån om svarsfrekvensen är rimlig i förhållande till andra liknade surveyundersökningar och om det har vidtagits åtgärder för att minimera antalet uteblivna svar samt om bortfallet skiljer sig på systematiskt och relevant sätt från dem som svarat (ibid). Vi återkommer med mer om detta i 3.8 Metodproblem.

3.6 Enkätutformning

Enkätfrågorna var utformande som påståenden där respondenterna fick ta ställning. Svarsskalan var femgradig där (1) stämmer inte alls och (5) stämmer precis, (se bilaga A). Detta kallas insamling av enkäter på ordinalskalenivå (Denscombe, 2006, s.209). Enligt Hellevik (1996, s.133) benämns ordinalskalan även som rangordningsskalan och innebär att mätningarna består av att klassificera enheterna i kategorier som är varandra ömsesidigt uteslutande samt rangordnade i förhållande till varandra.

De första onummerade frågorna i vår enkät var utformade för att se eventuella kausalitetssamband som kunde förklaras av hur involverad individen var i verksamheten. Till exempel kan en nyanställd lärare ha lägre kunskap om verksamhetsmålen i förhållandet till en lärare som varit anställd längre. Samma förhållande bör gälla även mellan en halvtidsanställd och en heltidsanställd. Nedan motiverar vi utformningen av de resterande frågorna:

- 1, 2, 3, 5, 18 samt den tredje öppna frågan: Utformades för att mäta respondentens kännedom om verksamhetsmålen, styrmodellen samt strategin. Vilket är en viktig del för att verksamhetsmålen väl förankrade hos respondenterna.
- Fråga 4 ställdes för att kontrollera om balanserad styrning fungerar på det sätt konsultlitteraturen föreskriver.
- Fråga 6-7 är utformade för att ta reda på om målformuleringen kan anses följa SMART- principen (se 2.2.1) enligt de anställdas samlade intryck. Vilket kan vara en förklarande faktor till om respondenterna är positivt inställda till målformuleringen.
- Fråga 8, 9, 11, 12 och 13 konstruerades med utgångspunkt ur balanserad styrning, för att även här kontrollera om modellen används som det föreskrivs i konsultlitteraturen.

- Fråga 10, 14, 15, 16, 17 och 19 mäter hur positiv respondenterna är inställda till styrning med verksamhetsmål.

3.7 Enkätanalys

För att analysera enkäterna förde vi först in svaren i dataprogrammet Excel för att sedan föra över informationen till dataprogrammet Statistical Package for the Social Sciences 3 (SPSS) som gav oss möjlighet att bearbeta, analysera och presentera statistiska data. Vi använde oss av medelvärde och standardavvikelse för att räkna ut konfidensintervallen. Körner och Wahlgren (2002, s.108) menar att vid urval av en del av en population är det inte säkert att hela populationens medelvärde är säkerställt utan avvikelser kan förekomma. Därför har vi använt oss av konfidensintervall för att uppskatta populationens medelvärde. Körner och Wahlgren (2002, s.109) menar att om man räknar ut konfidensintervallet med 95 % signifikansnivå, kan man 95 % säkerhet fastställa att det sanna, men okända populationsmedelvärdet ligger inom intervallets gränser. Vi har även använt korrelationer för att beräkna flera olika variabler samtidigt vid vår analys av insamlad data. Alla dessa statistiska beräkningar krävdes för vår analys för att få svar på forskningsfrågorna och för att ge en rättvisande bild av populationen. Alla beräkningar är gjorda med SPSS som tidigare nämnts. Avslutningsvis har vi valt att inte nämna några skolor eller kommuners namn på grund av att det inte tillför något till uppsatsen, dessutom kan det skada skolorna om de får dålig kritik.

3.8 Metodproblem

Enligt Thurén (1991, s.22) betyder reliabilitet att mätningarna är korrekt gjorda och validitet betyder att det som undersökts endast var det som ämnades undersökas. Denscombe (2000, s 282) skriver att hög reliabilitet är när resultatet blir detsamma vid första och andra mätningen. Hög validitet är när data är exakt, riktig och träffsäker (ibid).

3.8.1 Reliabilitet

För att kunna upprepa studien har vi noggrant beskrivit tillvägagångssättet, vilket stärker reliabiliteten. Vi har stärkt reliabiliteten i vår enkätundersökning genom att ställa enkla och få enkätfrågor, vilket minskar risken för dels missförstånd och svarsbortfall. Denscombe (2000, s.39) anser att det är svårt att kontrollera svarens uppriktighet och precision vid en surveyundersökning. Därför ökade vi svarens uppriktighet genom att informera respondenterna genom att skriva på enkäten att den skulle behandlas konfidentiellt. Genom att inte använda svåra begrepp och otydliga formuleringar försökte vi öka svarens precision.

3.8.2 Validitet

För att stärka undersökningens validitet använde vi oss av två bakgrunds frågor för att få ett bredare perspektiv. De två bakgrundsfrågorna var: Hur länge har du arbetat på denna skola? Hur många procent är din tjänst? Med hjälp av dessa frågor kunde vi se om respondentens svar varierade beroende på dessa två variabler. Enligt Denscombe (2006, s.103) stärks studiens validitet genom att se saker ur ett bredare eller ur olika perspektiv. För att utforma en konsekvent och tillförlitlig enkät har vi formulerat frågorna med utgångspunkt i teorin, men även tagit hänsyn till de forskningsfrågor vi har.

METOD

Validiteten i de två första öppna frågorna bör vara hög eftersom dessa inte lämnade något utrymme för missförstånd, utan var endast enkla bakgrundsfrågor. Den tredje öppna frågan gav andra svar än vi först hade räknat med. Validiteten i denna fråga kan därför diskuteras. Som tidigare nämnts hade vi en svarsfrekvens på 40 %, i vilken grad det har påverkat studien är svårt att säga. Tendensen var dock att respondenterna svarade väldigt lika inom respektive skola.

För att ytterligare öka validiteten lämnade vi kvar enkäterna i personalrummen en längre tid än vad som var beräknat för att öka svarsfrekvensen, vilket den också gjorde. Genom att inte mejla ut frågorna utan lämna dem i pappersformat på skolorna tror vi att svarsfrekvensen blev högre på grund av att alla lärarna inte har mejlen lättillgängligt och vårt mejl riskerar att bara bli ett i mängden som sedan glöms bort.

4 RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel redovisas och analyseras våra resultat. De likheter och skillnader som upptäcktes beskrivs också. Analysen täcker även hur det ser ut totalt sett angående förankringen av verksamhetsmålen.

4.1 Inledning

Respondenterna har fått bedöma hur väl påståendena i enkäten stämmer in på en femgradig skala. Där (1) stämmer inte alls och (5) stämmer precis in på påståendet. Alla konfidensintervall är beräknade med 95 % säkerhet att medelvärdet för hela populationen skulle ligga inom konfidensintervallens gränser. Skolor och kommuner analyseras inte i sig utan det är styrmodellerna. Antal svar på samtliga frågor varierar mellan 94-95 stycken.

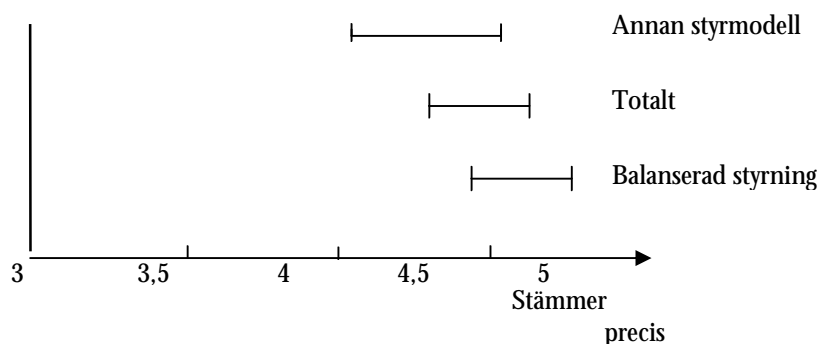
4.2 Kännedom om verksamhetsmål, strategi och styrmodell

Kännedomen om verksamhetsmålen bland medarbetarna är en grundförutsättning för att de ska kunna arbeta målinriktat. Enligt Kaplan och Norton (2001b) skall det balanserade styrkortet leda till att organisationen får prestationsinriktad kultur. Detta sker om de ansvariga för målutförningen lyckas förmedla ut sina mål och strategi via det balanserade styrkortet till medarbetarna och sedan får dem att anpassa sitt dagliga arbete utefter strategin (Kaplan & Norton, 2001c). I enkäten ställdes påståendet: "Jag känner mycket väl till verksamhetsmålen för min skola". Utfallet, det vill säga medelvärdet, standardavvikelsen och konfidensintervall redovisas i tabell 4.1.

Tabell 4.1: Jag känner mycket väl till verksamhetsmålen för min skola.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	4,39	0,77	4,16 – 4,62
Totalt	4,51	0,68	4,37 – 4,65
Balanserad styrning	4,62	0,57	4,46 – 4,78

För att ge en förtydligande bild av föregående tabell visas i figur 4.1 konfidensintervallen för de olika styrmodellerna.



Figur 4.1: Kännedom om verksamhetsmål i ett konfidensintervall.

RESULTAT OCH ANALYS

Tabell 4.1 visar att det totala medelvärdet för de anställda i de kommuner som deltagit i studien är relativt högt, 4,51. Det innebär att i de kommuner som ingår i studien tycker sig medarbetarna ha väldigt bra kännedom om verksamhetsmålen för deras respektive skola. Det finns en skillnad i medelvärde bland kännedomen om målen bland respondenterna beroende på vilken styrmodell som används inom kommunen. Den balanserade styrningen verkar ge en högre grad av kännedom bland de anställda i förhållande till andra styrmodeller, detta kan dock inte ses som en statistiskt signifikant skillnad eftersom konfidensintervallen för de olika styrmodellerna överlappar varandra. Tendensen visar dock att kommuner med balanserad styrning verkar ha en högre grad av kännedom om verksamhetsmålen bland medarbetarna.

Vidare kopplas påståendet "Jag har blivit mycket väl informerad om verksamhetsmålen", till påståendet om kännedom om verksamhetsmål. Korrelationen mellan variablerna var 0,75 (med 95 % signifikansgrad), vilket innebär att det finns ett mycket starkt linjärt samband mellan variablerna. Vilket betyder att de är starkt sammankopplade med varandra. Resultatet av påståendet redovisas i tabell 4.2.

Tabell 4.2: Jag har blivit mycket väl informerad om verksamhetsmålen.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	4,22	0,94	3,94 – 4,50
Totalt	4,37	0,85	4,20 – 4,55
Balanserad styrning	4,52	0,74	4,31 – 4,73

Det finns alltså ingen statistiskt påvisbar skillnad mellan styrmodellerna även i detta påstående, eftersom konfidensintervallen överlappar varandra. Tendensen antyder att de kommuner som använder sig av balanserad styrning informerar sina anställda om målen bättre än de kommuner som inte använder sig av modellen. Resultaten kan ses som höga totalt sett, vilket innebär att respondenterna på skolorna har fått information om verksamhetsmålen. Även påståendena: "Jag vet vem/vilka som är ansvariga för utformningen av verksamhetsmålen" (se tabell 4.3) och "Jag vet exakt var jag kan finna verksamhetsmålen för min skola" (se tabell 4.4) visade upp liknande resultat.

Tabell 4.3: Jag vet vem/vilka som är ansvariga för målutformningen.

	Medel	Standardavvikelse
Annan styrning	4,37	0,90
Totalt	4,5	0,79
Balanserad styrning	4,62	0,67

Tabell 4.4: Jag vet exakt var jag kan finna verksamhetsmålen för min skola

	Medel	Standardavvikelse
Annan styrning	4,46	0,86
Totalt	4,49	0,75
Balanserad styrning	4,52	0,65

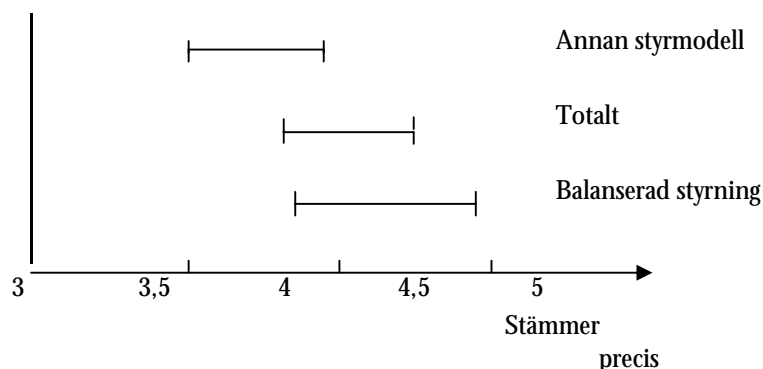
4.2.1 Kännedom om strategi

Kaplan och Norton (2001c) menar att det ska gå att utläsa organisationens strategi genom att studera det balanserade styrkortet. Därför ställdes påståendet: "Jag känner mycket väl till min skolas strategi". Medel, standardavvikelse och konfidensintervall för detta redovisas i tabell 4.5.

Tabell 4.5: Jag känner mycket väl till min skolas strategi.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	3,89	0,33	3,59 – 4,19
Totalt	4,04	1,01	3,84 – 4,25
Balanserad styrning	4,18	1,00	3,89 – 4,47

Resultatet i tabellen visar att även här finns det ingen statistisk signifikant skillnad mellan de olika styrmodellerna. Den balanserade styrningen tenderar dock att ha lite högre medelvärde. Spridningen för den balanserade styrningen är dock relativt stor med en standardavvikelse på 1,00 vilket innebär att det finns stor skillnad i medarbetarnas kunskap om strategin. Figur 4.2 belyser detta genom att visualisera konfidensintervallen.



Figur 4.2: Konfidensintervall över respondenternas kännedom om deras skolas strategi.

Denna fråga gav väldigt blandade svar mellan anställda inom respektive skola och det kan därför vara svårt att tolka varför det finns skillnader inom skolan. Det kan bero på att det är svårt att ställa upp en strategi för en låg- och mellanstadieskola. Tendensen antyder dock att respondenter som arbetar inom kommuner med balanserad styrning känner till strategin större utsträckning.

För att analysera dessa frågor skulle det kunna antas att de kommuner som implementerat balanserad styrning har gjort det på rationella grunder. Detta eftersom informationen och kännedomen om målen och strategin är något högre, dock inte till den grad att det finns mer än en tendens. Angående detta kan det antas att balanserad styrning som modell bör ses som ett verktyg. Røvik (1998, s.32f) beskriver att verktyg är till för att lösa ett problem som de ansvariga försökt lösa, detta genom att finna den modell som verkar vara mest lämplig för att lösa problemet. Det bör dock ifrågasättas om tendensen är så pass tydlig att den visar att det funnits ett problem för dessa kommuner.

4.2.2 Kännedom om styrmodell

Tidigare har redogjorts för hur väl respondenterna kände till verksamhetsmålen för deras respektive skola. Då kännedomen verkade vara väldigt hög överlag, kan det vara relevant att visa vad det var de verkligen kände till. Enligt Kaplan och Norton (2001c) skall ledningen förmedla sin strategi och det balanserade styrkortet på ett holistiskt sätt ner till varje anställd. Røvik (1998, s.55) beskrev hur konsultlitteraturen förespråkade hur målstyrning skulle gå till och enligt den ska de två första stegen inom målstyrningen vara att ställa upp övergripande mål som organisationen vill uppnå. Sedan skall organisationen upprätta en målhierarki där varje nivå skall ställa upp mål som anpassas till ovanstående hierarki.

I en tidig ansats till denna studie besökte vi de valda kommunernas hemsidor och upptäckte att alla kommuner i studien hade övergripande mål från kommunledningen. Alla kommuner hade dessutom mål eller balanserat styrkort på förvaltningsnivå. Rimligtvis borde dessa mål även ha förmedlats ut till verksamheterna i någon form och de anställda borde i viss mån känna till vilken styrmodell som användes. Vi upptäckte under studiens gång att verksamhetsmål inte alltid var den term som användes för varje skola, därför beskrev vi vad vi menade med verksamhetsmål högst upp på enkäten, se bilaga A, som respondenterna skulle besvara för att undvika missförstånd.

Följande fråga fick respondenterna svara på: "Vet du vilken styrmodell din skola använder?". Tabell 4.6 visar att drygt hälften av respondenterna säger sig veta vilken styrmodell skolan använder sig av.

Tabell 4.6: Vet du vilken styrmodell din skola använder?

Kännedom om styrmodell	Annan modell	Balanserad styrning	Totalt
JA	25	26	51
NEJ	16	11	27
VET EJ	4	13	17
Totalt	45	50	95

Nästa fråga löd: "Om ja på föregående fråga, vilken modell?". Innan studien hade vi förväntat oss att om de svarade ja på första frågan, skulle vi rimligtvis få som svar balanserad styrning eller målstyrning. Det var dock endast en respondent som angav balanserad styrning som den styrmodell som skolan använde och två respondenter svarade målstyrning. De övriga svaren kunde vara exempelvis elevpeng eller läroplan och nästan samtliga som svarade ja på första frågan svarade samma sak på den andra frågan inom respektive skola.

Antaganden som kan göras för att förklara detta är att:

- Frågan kanske inte var korrekt ställd eller nog tydlig.
- Respondenterna kanske känner till målen utan att veta vad styrmodellen heter.
- Olika skolor benämner styrmodellen på ett annat sätt även fast de använder den.
- Implementeringen av det balanserade styrkortet kan ha misslyckats på grund av att det inte funnits tydliga målhierarkier.

Det kan även bero på att kommunerna infört balanserad styrning men att skolorna fortsätter med sina gamla styrmodeller eller styrdokument. Detta kan analyseras med Røviks virusteori (1998, s.149f) vilket innebär att fastän nya modeller införs, lever de gamla modellerna kvar i bakgrunden och stör implementeringen. Vilket verkar vara fallet i många av de undersökta skolorna.

4.3 Målformulering

En vanligt förekommande princip för målformulering är SMART-principen som bland annat Hallegårde och Johansson (1999) nämner. Principen innebär att målen skall vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbestämda. Respondenterna fick själva utvärdera hur vida deras verksamhetsmål är formulerade enligt principen i två av perspektiven, genom att låta dem ta ställning till följande påstående: "Min uppfattning är att verksamhetsmålen är tydligt specificerade" utfallet redovisas i tabell 4.7.

Tabell 4.7: Min uppfattning är att verksamhetsmålen är tydligt specificerade.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	4,00	0,94	3,72 – 4,28
Totalt	4,10	0,80	3,94 – 4,27
Balanserad styrning	4,20	0,64	4,02 – 4,38

Det finns ingen statistisk säkerställd skillnad mellan styrmodellerna, tendensen är dock att de kommuner som använder sig av balanserad styrning har specifika målformuleringar än kommuner som använder sig av en annan styrmodell. Standardavvikelsen är i denna fråga betydligt lägre för de kommuner som använder sig av balanserad styrning jämfört med den andra modellen, vilket kan tyda på att det finns större skillnader mellan skolorna i målutförningen för det senare alternativet. Detta kan tolkas som att balanserad styrning har vissa fördelar eftersom de ansvariga blir tvungna att arbeta mer med målformuleringen, då målen i varje perspektiv skall leda till utveckling i sammankopplade perspektiv via en kausalitetskedja som Kaplan & Norton, 1996 föreskriver i sin modell.

För att undersöka om verksamhetsmålen var uppföljningsbara ställdes påståendet: "Min uppfattning är att målen är uppföljningsbara", tabell 4.8 visar resultatet.

Tabell 4.8: Min uppfattning är att målen är uppföljningsbara.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	4,00	1,01	3,70 – 4,30
Totalt	4,01	0,88	3,83 – 4,19
Balanserad styrning	4,02	0,74	3,81 – 4,23

Tidigare tolkade resultat visade att de som ansvariga för målutförningen hade lagt ner extra mycket tid på målformuleringarna, men i denna fråga uppvisades inga större skillnader mellan de olika styrmodellerna. Detta kan antas bero på att ställa uppföljningsbara mål inte är specifikt för balanserad styrning utan även kommuner som använder sig av någon typ av målstyrning använder sig i lika hög grad av SMART-principen. Totalt för alla skolor sett så verkar målen ändå upplevas som relativt uppföljningsbara.

4.4 Respondenternas uppfattning om styrmodellens funktion

Enligt Røviks beskrivning av verktygsperspektivet bör de ansvariga få medarbetarna positiva till styrmodellen som används. I enkäten används frågor som är kopplade till hur positiva respondenterna är till modellen, vilket kan vara avgörande för hur väl verksamhetsmålen är förankrade i verksamheten. Det första påståendet angående detta var: "Jag anser att styrning med verksamhetsmål fungerar bra på min skola". Resultatet av detta redovisas i tabell 4.9.

Tabell 4.9: Jag anser att styrning med verksamhetsmål fungerar bra på min skola.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	3,91	0,98	3,62 – 4,21
Totalt	3,94	0,93	3,75 – 4,13
Balanserad styrning	3,96	0,88	3,71 – 4,21

Här syns ingen större skillnad mellan de olika styrmodellerna, men totalt sett anses verksamhetsmål fungera ganska bra bland respondenterna. Det verkar dock inte som om de ansvariga i alla kommuner lyckats få respondenterna överlag positiva till respektive styrmodell vilket Røvik (1998, s.32ff) anser är kännetecknande för ett effektivt verktyg.

Det andra påståendet respondenterna skulle ta ståndpunkt till: "Jag anser att verksamhetsmålen finns till bara för att det ser bra ut. Detta för att verkligen kontrollera att de verkligen är positiva till styrning via verksamhetsmål. Resultatet av respondenternas svar redovisas i tabell 4.10.

Tabell 4.10: Jag anser att verksamhetsmålen finns till bara för att det ser bra ut.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	1,74	1,16	1,39 – 2,08
Totalt	1,75	1,12	1,52 – 1,98
Balanserad styrning	1,76	1,09	1,45 – 2,07

Vidare ställdes påståendet: "Jag tycker att det är mycket viktigt att det finns verksamhetsmål att sträva mot". För att undersöka hur respondenterna upplever att det är viktigt med styrning mot mål. Det fanns ingen statistisk påvisbar skillnad mellan styrningsmodellerna. Överlag verkar de flesta anse att det är mycket viktigt att ha verksamhetsmål att sträva mot se tabell 4.11, för utförligare information om utfallet.

Tabell 4.11: Jag tycker att det är mycket viktigt att det finns verksamhetsmål att sträva mot.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	4,74	0,49	4,59 - 4,89
Totalt	4,70	0,55	4,59 - 4,81
Balanserad styrning	4,66	0,59	4,49 - 4,83

RESULTAT OCH ANALYS

Undersökningen innefattade även om respondenterna upplevde att det viktigt att klara verksamhetsmålen samt om respondenterna ville ha återkoppling på deras arbetsinsatser. Respondenterna fick ta ställning till påståendet: "Det är väldigt viktigt för mig att klara verksamhetsmålen", för att se hur vida deras inställning till måluppfyllelse är. Enligt utfallet var det viktigt för respondenterna att klara verksamhetsmålen oberoende på styrmodell. Som tidigare nämnt anser Røvik (1998, s.32) att det är viktigt att de som ska styras efter styrmodellen är positivt inställda för att modellen ska fungera som ett verktyg.

Tabell 4.12: Det är väldigt viktigt för mig att klara verksamhetsmålen.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	4,45	0,75	4,23 - 4,68
Totalt	4,48	0,71	4,34 - 4,62
Balanserad styrning	4,52	0,65	4,31 - 4,69

Røvik (1998, s.55) menar att ansvariga måste utvärdera de uppnådda resultaten, för att lära sig av utfallet för att göra eventuella förbättringar. Vår enkätfråga "Det sker uppföljning av verksamhetsmålen regelbundet (1 gång om året eller mer) på vår skola" Det visade sig att 95,8 % av visste att det skedde uppföljning, resterande svarade nej eller vet ej, denna grupp bestod dock respondenter varav de som hade arbetat en kortare tid än 3 år på respektive skola. Detta tolkas som att det sker uppföljning av mål på varje undersökt skola och att i detta fall kan modellen ses som ett verktyg eftersom det sker en tillämpning enligt styrmodellens föreskrifter.

Vidare fick respondenterna ta ställning till följande påstående: "Jag anser att det är viktigt att följ upp hur väl jag uppfyller verksamhetsmålen", resultatet för detta redovisas i tabell 4.13. Detta kan även kopplas till deras inställning till styrmodellen.

Tabell 4.13: Jag anser att det är viktigt att följ upp hur väl jag uppfyller verksamhetsmålen.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	4,36	0,80	4,13 - 4,61
Totalt	4,48	0,75	4,33 - 4,63
Balanserad styrning	4,58	0,70	4,38 - 4,78

Även här är det jämnt mellan de olika styrmodellerna och resultaten var höga. Totalt sett ser respondenterna positivt på styrning med verksamhetsmål och det finns ingen statistisk signifikant skillnad mellan de olika styrmodellerna.

4.5 Respondentens påverkan på målutförningen

Svenska Kommunförbundet (1998, s.88) anser att utgångspunkten vid utarbetandet av styrkorten är att de ska vara framtagna av dem som arbetar på enheterna och att styrkorten blir något som de själva känner sig bekanta med och har användning för. Hur vida detta stämmer i praktiken har undersökts genom att låta "respondenterna" ta ställning till påståendet: "Jag har haft stor möjlighet att påverka verksamhetsmålen för min skola". I tabell 4.14 redovisar utfallet.

Tabell 4.14: Jag har haft stor möjlighet att påverka verksamhetsmålen för min skola.

RESULTAT OCH ANALYS

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	3,87	1,05	3,56 - 4,18
Totalt	3,77	1,07	3,55 - 3,99
Balanserad styrning	3,68	1,09	3,37 - 3,99

Ovanstående tabell visar att det de skolor som använder balanserad styrning har ett lägre medeltal, men skillnaden är endast marginell. Konfidensintervallen överlappar varandra därför kan det inte fastslås att det finns en statistisk påvisbar skillnad mellan styrmodellerna. Enligt förespråkare för balanserad styrning ska de som är ansvariga för måluppfyllelsen även vara delaktiga i målformuleringen. Därför borde medeltalet ha varit något högre bland de skolor som använder balanserad styrning, jämfört med de kommuner som inte tillämpar balanserad styrning. Detta kan bero på att modellen inte används på rätt sätt, det skulle kunna förklaras med Røviks översättningsteori. Vilket innebär att modellen förändrats i förhållande till ursprungsmodellen.

4.6 Styrning mot verksamhetsmålsuppfyllelse

Enligt Kaplan och Norton (2001b) ska det balanserade styrkortet dessutom ge medarbetarna en syn på vad som kommer krävas av dem och vad som är viktigt att arbeta med för att nå målen. Vidare menar Kaplan och Norton (1996) att det ska finnas tydliga aktiviteter för att nå målen uppställda i det balanserade styrkortet. För att undersöka om detta stämmer in på de kommuner som styrs av balanserad styrning, resultatet skiljde sig marginellt mellan de kommuner som använde balanserad styrning och annan styrmodell. Resultatet var till och med något lägre bland de skolor som styrs av balanserad styrning, men skillnaden inte statistisk påvisbar, (se tabell 4.15).

Tabell 4.15: Det finns tydliga uppställda aktiviteter som ska utföras för att uppnå verksamhetsmålen.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	3,78	1,03	3,48 - 4,09
Totalt	3,67	0,97	3,47 - 3,86
Balanserad styrning	3,56	0,91	3,30 - 3,82

Tabellen visar att det inte finns någon statistisk säkerställd skillnad som visar att kommuner som inte använder sig av balanserad styrning tenderar att ha bättre uppställda aktiviteter än kommuner med balanserad styrning. Det relativt låga medelvärdet för de kommuner som använder balanserad styrning, visar att det brister i implementeringen av styrmodellen. Detta kan bero på den översättningsteorin som Røvik beskriver. De som inför balanserad styrning kanske inte har förstått att det ska finnas aktiviteter till att uppnå målen. Någonstans på vägen från ursprungskällan har modellen förändrats.

För att undersöka detta närmre ställdes påståendet: "Min uppfattning är att verksamhetsmålen är till för att styra mitt arbete" och "Jag styr mitt arbete själv för att klara verksamhetsmålen.

Kaplan och Norton (2001c) menar att det balanserade styrkortet är till för att styra arbetet mot specifika mål för att uppnå strategin. För att undersöka närmare om respondenterna ansåg att verksamhetsmålen är till för att styra arbetet eller om de själva styr sitt arbete för

RESULTAT OCH ANALYS

att nå målen. I tabell 4.16 redovisas resultatet för påståendet: ”Min uppfattning är att verksamhetsmålen är till för att styra mitt arbete”.

Tabell 4.16: Min uppfattning är att verksamhetsmålen är till för att styra mitt arbete.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	4,53	0,59	4,36 - 4,71
Totalt	4,49	0,65	4,36 - 4,62
Balanserad styrning	4,46	0,71	4,26 - 4,66

Det går att konstatera att målen styr arbetet i ganska stor utsträckning vad de gäller i båda styrmodellerna. Detta resultat var relativt högt jämfört med de medelvärden i påståendet: ”Det finns tydliga uppställda aktiviteter som ska utföras för att uppnå verksamhetsmålen”. Vad detta kan bero på besvaras i vår nästa tabell 4.17, vilken redovisar respondenternas inställning till påståendet: ”Jag styr mitt arbete själv för att uppnå verksamhetsmålen”.

Tabell 4.17: Jag styr mitt arbete själv för att uppnå verksamhetsmålen.

	Medel	Standardavvikelse	Konfidensintervall
Annan styrning	4,26	0,83	4,01 - 4,51
Totalt	4,26	0,76	4,11 - 4,41
Balanserad styrning	4,26	0,69	4,06 - 4,46

Den balanserade styrningen skall innefatta aktiviteter som ska utföras för att uppnå målen i varje perspektiv. Dock påvisar resultaten att de anställda inom skolan arbetar självständigt för att uppnå målen, vilket påminner mer om ren målstyrning. Det kan bero på att skolorna tidigare styrts med den modellen och att den ligger kvar som ett virus i bakgrunden.

4.7 Övriga faktorer som kan påverka resultatet

Vi använde oss av två andra variabler i vår undersökning: antal arbetade år på skolan och hur stor del tjänsten var i procent, för att undersöka om resultatet kunde bero på något annat än skolornas styrmodell. Vi fann att det inte fanns någon stark korrelation mellan utfallet och dessa två variabler. Dock behöver detta inte betyda att det är styrmodellen per se som har påverkat utfallet utan att det kan finnas andra underliggande faktorer till utfallet av vår undersökning.

5 SLUTDISKUSSION

I detta kapitel redovisas de slutsatser vi har dragit från vårt resultat och analyskapitel och sedan en diskussion om slutsatserna. Avslutningsvis ger vi förslag på vidare forskning.

5.1 Slutsatser

Syftet med denna studie var att kartlägga om förankringen av verksamhetsmål bland lärare och pedagoger i kommunala skolor i Norrbotten skiljer sig åt beroende på kommunens styrmodell. För att besvara detta använde vi oss av två forskningsfrågor, slutsatserna av dessa redovisas nedan:

- Hur väl är verksamhetsmålen förankrade i kommunala skolor?

Alla kommuners anställda verkade vara positiva till styrning via verksamhetsmål och kunskapen om dem är hög enligt respondenterna. I vår studie kan vi konstatera att förankringen av verksamhetsmål i de undersökta skolorna är högt.

- Skiljer sig förankringen av verksamhetsmål i kommunala skolor som använder balanserad styrning jämfört med kommunala skolor som inte gör det?

Resultatet av studien visade inga statistisk signifikanta skillnader mellan de olika styrmodellerna som de undersökta kommunerna använde sig av. Det fanns dock tendenser till att balanserad styrning ger en högre grad av kännedom om verksamhetsmål och strategi. Även målformuleringarna vid användandet av balanserad styrning upplevs som mer specifik i de studerade kommunerna. Det som var oväntat var att uppbyggnaden för att nå målen via klart uppställda aktiviteter dock var lägre än för de andra styrmodellerna.

Av ovanstående resonemang kan vi fastslå att NPM trenden inte verkar ha fått fullt genomslag i de skolor som studerats, sannolikt beroende på att översättningen av styrmodeller från den privata till den offentliga sektorn inte blivit optimal. Detta anser vi kan bero på att den ursprungliga modellen förändrats i och med att den färdats långt från ursprungskällan. Dessutom visar våra resultat att gamla styrmodeller verkar finnas kvar i bakgrunden och att dessa ännu spelar stor roll i styrningen av kommunala skolor i Norrbotten. Vi tror dock att kommunerna som implementerat balanserad styrning har sett modellen som ett verktyg snarare än en symbol, detta beroende på de positiva skillnader som faktiskt finns inom vissa områden (som målformulering och information om verksamhetsmål till de anställda) i förhållandet till andra styrmodeller.

5.2 Diskussion

Efter vår studie går det att ställa frågan om balanserad styrning verkligen tillför ett mervärde, eftersom skolor som inte använde sig av balanserad styrning uppvisade liknade resultat i många hänseenden. Den balanserade styrningen används inte som förespråkarna för den föreskriver. Om lärare och pedagoger väljer att följa läroplanen snarare än uppställda mål och aktiviteter i det balanserade styrkortet undermineras den balanserade styrningens effekter.

Vi anser baserat på våra resultat att den balanserade styrningen kan ge viss positiv effekt i och med styrmodellens utformning. Med detta menas att det ska finnas kausalitetssamband mellan målen i varje perspektiv. Vi tror att det är processen av att sammankoppla mål, som får de ansvariga att lägga ner mer tid på målformuleringarna, vilket gör att den balanserade styrningen får bättre betyg av medarbetarna.

Förklaringen till att de ansvariga för den balanserade styrningen inte utformat tydliga aktiviteter för måluppfyllelse, kan tolkas på två olika sätt enligt oss. Den första förklaringen är att de inte vet hur styrkortet ska implementeras för att fungera som förespråkarna föreskriver. Den andra anledningen kan vara att skolan är sådan att det inte går att ställa upp tydliga aktiviteter för att lära ut kunskap och att lärare och pedagoger redan har en läroplan som de följer för detta. Det går att konstatera att den underliggande faktorn till hur respondenter i skolor arbetar mot målen. Detta sker inte genom att följa uppställda aktiviteter utan hur respondenten bäst själv uppfattar vad som krävs för att uppnå målen.

Kommuner kan ha bra användning för balanserad styrning i vissa förvaltningar, men inom skolförvaltningen är den kanske inte optimal även om modellen kan ses som ett verktyg. Detta på grund av att skolan redan styrs av statliga mål och riktlinjer och därmed har tydliga ramar och aktiviteter för hur respondenterna ska arbeta.

Denna studie undersökte totalt åtta skolor och det en relativt liten andel sett till hur många skolor det finns i Norrbotten, det innebär att fler studier måste genomföras för att resultatet ska kunna bli mer rättvist. Svarefrekvensen på 40 % kan också spela en stor roll för hur väl studien visar den sanna bilden av hur styrmodellen fungerar i de studerade skolorna, trenden var dock att inom varje skola svarade respondenterna väldigt lika.

5.3 Förslag till vidare forskning

Med tanke på utfallet av vår studie skulle det vara intressant att utföra intervjuer med respondenterna för att få en djupare förståelse om varför förankringen är så pass god. Dessutom skulle det vara intressant att utifrån virusteori undersöka om det finns spår av äldre använda modeller inom varje skola som ligger kvar som ett virus och stör användandet av den balanserade styrningen. Detta grundar vi på att vi fick väldigt skilda svar när vi frågade vilken styrmodell som användes i respektive skola.

REFERENSER

- Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära, andra upplagan*. Lund: Studentlitteratur.
- Almqvist, R. (2006). *New Public Management- om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber.
- Ax, C., & Bjørnenak, T. (2007). *Management Accounting Innovations: Origins and Diffusion*. In R.W Scapens (Ed.), *Issues in management accounting, 3rd edition* pp. 357-376. Hertfordshire: Prentice-Hall.
- Bergstrand, J. (2003). *Ekonomisk Styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolton, M. (2003). *Public Sector Performance Measurement: Delivering Greater Accountability*. *Work Study* 52(1), 20-24.
- Brorström, B., Haglund, A., & Solli, R. (1998). *Extern- och Internredovisning i Kommuner och Landsting*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2006). *Forskningshandboken; för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Hallegårde, U., & Johansson, A. (1999). *Att införa Balanced Scorecard en Praktisk Vägledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Hellevik, O. (1996). *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*. Borås: Universitetsförlaget.
- Hood, C. (1995). *The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme*. *Accounting Organizations and Society*, 20(2/3), 93-109.
- Johnsen, Å. (2001) *Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications*. *Managerial Auditing Journal*, 16(6), 319-330.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. *California Management Review* 39(1), 53-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001a) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Corporation
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001b). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Measurement: Part I*. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001c). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Measurement: Part II*. *Accounting*

Horizons, 15(2), 147-160.

Kaplan, R., & Norton, D. (2007) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85 (7/8), 150-161.

Körner, S., & Wahlgren, L. (2002) *Praktisk statistik*. Lund: Studentlitteratur.

Nørreklit, H. (2000) The Balance on the Balanced Scorecard – a Critical Analysis of some its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.

Røvik, K-A. (1998). *Moderne Organisasjoner: Trender i Organisasjonstenkningen ved Tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Simons, R. (2000). *Performance Measurements & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.

Skolverket. (1999a). *Hur styr vi mot en bra skola? Om skola och kommun i samverkan*.

Skolverket. (1999b). *Skolpolitiker, eldsjälur och andra respondenter: Hur styr kommuner skolan? Rapport nr 166*

Skälén, P. (2004). New Public Management Reform and the Construction of Organizational Identities. *Public management Reform*, 17(3), 251-263.

Stivers, B., & Joyce, T. (2000). Building a Balanced Performance Management System. *Sam Advanced Management Journal*, 65 (2), 22-29.

Svenska kommunförbundet. (1998). *Konsten att styra. Exempel på kommunala Balanced Scorecard*. Stockholm: Svenska kommunförbundet.

Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.

Enkät

Hej!

Vi är två studenter som skriver vår C-uppsats inom ekonomistyrning vid Luleå tekniska universitet. Denna enkät delas ut till åtta slumpmässigt valda skolor i fyra olika kommuner. Enkäten riktar sig till lärare och pedagoger. Syftet med enkäten är mäta hur väl verksamhetsmål kommuniceras genom vald styrmodell för respektive skola. Med verksamhetsmål menar vi de lokala mål som är ställda för just din skola, ej skolnämndens övergripande mål i din kommun. Enkäten består av nitton frågor och tar ungefär 10 minuter att svara på. Enkäten behandlas konfidentiellt.

Ringa in ditt svarsalternativ eller skriver ditt svar där det krävs ett skriftligt svar.

Hur länge har du arbetat på just denna skola? _____ år

Hur många procent är din tjänst? _____ %

Vet du vilken styrningsmodell din skola använder? JA NEJ VET EJ

Om ja på föregående fråga, vilken modell? _____

Nedan kommer en rad påstående. Skalan är femgradig, där (1) stämmer inte alls och (5) stämmer precis. Ringa in ditt svar.

	Stämmer Inte alls	1	2	3	4	5 Stämmer Precis
1. Jag känner mycket väl till verksamhetsmålen för min skola		1	2	3	4	5
2. Jag har blivit mycket väl informerad om verksamhetsmålen		1	2	3	4	5
3. Jag känner till vem/vilka som är formellt ansvariga för utformningen av verksamhetsmålen		1	2	3	4	5
4. Jag har haft stor möjlighet att påverka verksamhetsmålen för min skola		1	2	3	4	5
5. Jag vet exakt var jag kan finna verksamhetsmålen för min skola		1	2	3	4	5

Fortsättning nästa sida »

6. Min uppfattning är att verksamhetsmålen är tydligt specificerade	1 2 3 4 5
7. Min uppfattning är att verksamhetsmålen är uppföljningsbara	1 2 3 4 5
8. Min uppfattning är att det har lagts ner mycket arbete på målutformningen på min skola	1 2 3 4 5
9. Det finns tydliga uppställda aktiviteter som ska utföras för att uppnå verksamhetsmålen	1 2 3 4 5

10. Jag tycker att det är mycket viktigt att det finns verksamhetsmål att sträva mot	1 2 3 4 5
11. Min uppfattning är verksamhetsmålen är till för att styra mitt arbete	1 2 3 4 5
12. Min uppfattning är att jag bedöms efter hur väl jag uppfyller verksamhetsmålen	1 2 3 4 5
13. Jag styr mitt arbete själv för att uppnå verksamhetsmålen	1 2 3 4 5
14. Det är väldigt viktigt för mig att arbeta för att klara verksamhetsmålen	1 2 3 4 5
15. Jag anser att det är viktigt att följa upp hur väl jag uppfyller verksamhetsmålen	1 2 3 4 5

16. Jag anser att styrning med verksamhetsmål fungerar mycket bra på min skola	1 2 3 4 5
17. Jag anser att verksamhetsmålen finns till bara för att det ser bra ut	1 2 3 4 5
18. Jag känner mycket väl till min skolas strategi	1 2 3 4 5

19. Det sker uppföljning av verksamhetsmålen regelbundet (1 gång om året eller mer) på min skola	JA NEJ VET EJ
--	------------------------------------

Tack för din medverkan! Linda Hansson & Henrik Jakobsson

Bilaga B

Svarsfrekvenstabell

Balanserad styrning

Skola A	21
Skola B	5
Skola C	11
Skola D	13

Annan styrmodell

Skola E	10
Skola F	13
Skola G	7
Skola H	15