

Balanserat styrkort inom ett universitet

Från strategiprocessen till styrmodellens effekter

Frida Keskitalo
Martina Nilsson
2013

Civilekonomexamen
Civilekonom

Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle

FÖRORD

Detta examensarbete har pågått under vårterminen 2013 vilket motsvarar 30 högskolepoäng. Examensarbetet är skrivet på Luleå tekniska universitet inom Civilekonomprogrammet med inriktning Företagsekonomi – Redovisning och styrning.

Författarna av denna studie vill tacka handledaren Monika Kurkkio för all hjälp och feedback som bidragit till studiens framgång. Författarna vill även rikta ett tack till de opponenter som givit tips och stöd under studiens arbetsgång.

X

Frida Keskitalo
Författare

X

Martina Nilsson
Författare

SAMMANFATTNING

Det balanserade styrkortet är en styrmodell vilken kommer från den privata sektorn, men den kan tillämpas såväl i den privata som i den offentliga sektorn. Det har visat sig vara problematiskt att styra organisationer inom den offentliga sektorn på grund av dess storlek, komplexitet samt de starka professionerna som finns bland yrkesgrupperna. Ett universitet är ett exempel på en organisation i den offentliga sektorn som ständigt möter den här typen av problematik, eftersom det är en komplex verksamhet där resultaten är svåra att mäta. Utifrån dessa förutsättningar är det av intresse att studera hur det balanserade styrkortet fungerar inom ett universitet.

Syftet med denna studie är genom att beskriva strategiprocessen, öka förståelsen för effekterna av det balanserade styrkortet. För att uppnå syftet har en kvalitativ studie utförts med två datainsamlingsmetoder i form av intervjuer och enkäter. Från intervjuerna framkom strategiprocessen och de upplevda effekterna. Enkäterna framställer de anställdas vetskap om styrmodellen och dess tillämpning samt effekterna de upplevt. Därmed går det att studera de upplevda effekterna samt hur väl implementerad styrmodellen är inom organisationen.

Resultat visar på att det balanserade styrkortet inte är lika väl implementerat på operativ nivå i organisationen jämfört med strategisk nivå. Inte heller effekterna visar sig lika tydligt på operativ nivå i organisationen vilket går att koppla samman med den bristfälliga kännedomen om styrmodellen.

Nyckelord: Offentlig sektor, Balanserat styrkort, Strategiprocess, Effekter, Implementering

ABSTRACT

The balance scorecard is a management concept which was originally developed for the private sector but it is applied in the public sector as well. Organizations within the public sector are difficult to control because of their size, complexity and the very distinctive professional roles which exists among the occupational groups. Universities are constantly encountering these kinds of problems and their output is also difficult to measure and interpret. Based on these conditions, it is of interest to study if the balanced scorecard is a suitable control system in this context.

The purpose of this study is to increase our understanding about the effects of the balanced scorecard, by describing the strategy process and the level of implementation of the balance score card. Consequently, to achieve this purpose, a case study was conducted by interviews and a survey. The interviews were done with key informants and they focused on strategy process and the perceived effect. The survey collected information about the employees' knowledge of the management concept, its implementation and the effects they experienced. Thereby it was possible to study the perceived effects and how well established the management concept was within the organization.

The results showed that the balanced scorecard was not fully implemented at the operational level. Neither the effects of the management concept appear equally clear at the operational level of the organization, which can be linked to the lack of knowledge about the control system.

Keyword: Public sector, Balanced scorecard, Strategy process, Effects, Implementation

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Problemdiskussion	1
1.2 Syfte	3
1.3 Undersökningsfrågor	3
2. STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	4
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	4
2.2 Forskningsansats	4
2.3 Forskningsstrategi	4
2.4 Val av fall	6
2.4.1 Intervjuade befattningar.....	6
2.5 Litteraturstudie	7
2.6 Empirisk insamling	7
2.6.1 Intervjuer	7
2.6.2 Enkäter	8
2.6.3 Urval.....	9
2.7 Analysprocess.....	9
2.8 Trovärdighet	10
2.9 Metodkritik.....	11
3. TEORETISK REFERENSRAM	12
3.1 New Public Management	12
3.2 Privat och offentlig sektor	13
3.3 Balanserat styrkort.....	15
3.3.1 Implementering av styrmodellen	18
3.3.3 Kritik.....	20
3.3.2 Effekter	22
3.4 Sammanfattande figur över teoretisk referensram	23
4. EMPIRI	24
4.1 Universitetets strategiska nivå.....	24
4.2 Strategiprocess	24
4.3 Balanserat styrkort inom organisationen och dess problematik.....	26
4.4 Styrmått	29

4.5 Kommunikation.....	30
4.5.1 Engagemang och respons från de anställda	31
4.6 Effekter av tillämpningen.....	32
5. ANALYS	35
5.1 Strategiprocessen.....	35
5.2 Balanserat styrkort inom organisationen.....	36
5.3 Grad av implementering av det balanserade styrkortet.....	37
5.3.1 Kommunikation	39
5.4 Effekter av tillämpningen av det balanserade styrkortet.....	40
5.5 Problem med styrmodellen.....	43
6. SLUTSATSER.....	45
6.1 Avslutande diskussion.....	45
6.2 Slutsatser	46
6.2.1 Hur genomförs strategiprocessen på universitetet?.....	46
6.2.2. Hur väl implementerad är styrmodellen inom universitetet och vad är anledningen till det?.....	46
6.2.3 Vilka är effekterna av styrmodellen och vad är orsakerna till det?.....	46
6.3 Framtida forskning	47
REFERENSER	48
BILAGA 1	
Intervjuguide 1	
Intervjuguide 2	
Enkät	



1. INLEDNING

I det första kapitlet presenteras New public management, styrning inom den offentliga sektorn samt det balanserade styrkortet vilket ligger till grund för studien. Kapitlet fortsätter med en diskussion kring ämnets problematisering, för att slutligen mynna ut i studiens syfte och undersökningsfrågor.

1.1 Problemdiskussion

New Public Management är ett uttryck för en samling styrmodeller, idéer och filosofier vilka är lånade från den privata sektorn och deras metoder att styra organisationer (Pollitt, 1995; Hood, 1991). Almqvist (2006) nämner bland annat målstyrning, decentralisering och uppdelning i resultatenheter som exempel på metoder och modeller som används. Dessa implementerades i de flesta OECD-länderna med start under 1980-talet (Berg- Jansson, 2010). New Public Management begreppet grundar sig i ett antagande om att privat och offentlig sektor både kan organiseras och styras utifrån gemensamma principer trots olika förutsättningar (Hood, 1991). Pollitt (1995) beskriver New Public Management som ett antal metoder som bildar en slags varukorg som kan användas av de länder som vill modernisera den offentliga sektorn. Bland de metoder som nämns finns bland annat kostnadsbesparingar, decentralisering av förvaltningsmyndigheter/administrativa myndigheter inom den offentliga sektorn, ökat fokus på tjänsternas kvalitet samt kundernas respons.

Ouchi (1977) tar upp problematik som kan uppstå i samband med styrning inom större organisationer. Ju mer de ökar i storlek, desto mer komplicerat kan det bli att styra dess enheter inom organisationen då de kan ha stor särskiljning eftersom de behandlar olika områden inom en organisation. Även Olson, Humphrey och Guthrine (2001) menar på att det kan vara svårt att styra en organisation i en offentlig sektor på grund av dess komplexitet och otydlighet mellan input och output. Problematiken sitter då i att kunna mäta och utvärdera prestationen inom verksamheten. Moos och Møller (2003) samt SOU (2004:116) menar på att det är problematiskt för ledare inom skolverksamhet att styra dess verksamhet. Ouchi (1977/1979) menar vidare på att det kan vara problematiskt för en skolverksamhet att styra dess fakultet för forskning då det är svårt att mäta kvantiteten av dess produktion.

En styrmodell som adopterats av den offentliga sektorn från den privata sektorn är det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton, 1992). Det balanserade styrkortet har kommit att sprida sig runt om i världen där många organisationer har valt att göra investeringar och lägga ner resurser på att utforma och tillämpa denna styrmodell i dess organisation. Styrmodellen antas ha en positiv inverkan på organisationers prestanda där det leder till förbättring av strategiskt lärande och beslutseffektivitet (Carlos & Dias, 2009).



Grundtanken med det balanserade styrkortet är att översätta och bryta ner organisationens affärsidé och strategi till konkreta målsättningar och relevanta styrtalet vilket är en del av organisationens strategiprocess där även uppföljningar och återkopplingar ingår (Kaplan & Norton, 1999). De framtagna styrtalet ska skapa en balans mellan externa styrtalet, vilka är riktade mot kunderna och aktieägarna samt interna styrtalet vilka är riktade mot processer, lärande, innovationer och tillväxt (ibid). Grundmodellen utgår från fyra perspektiv som bildar grund för det balanserade styrkortet; finansiellt-, kund-, process- och lärandeperspektiv. Styrkortet erbjuder då en ram, som genom styrtalet hjälper till att förmedla ut till de anställda vilka faktorer som påverkar utfallet och resultatet på både kort- och lång sikt. Varje styrtalet som ingår i ett balanserat styrkort bör ingå i en orsakskedja som förklarar vad affärsenhetens strategi innebär och förmedla innebörden av företagets affärsidé till medarbetarna. Därmed bör styrkortet ta hänsyn till mönster av orsak-verkan samband som beskrivs i strategin (ibid).

Det har dock riktats kritik mot det balanserade styrkortet, bland annat mot orsak-verkan sambandet. Kritiken består i att sambandet brister i sin tydlighet vilket innebär att det är svårt att fastställa kausala samband mellan orsak och verkan (Nørreklit, 2000). Vidare menar Nørreklit (2000) att gapet mellan strategiplaneringen och de strategiska åtgärder som faktiskt vidtagits vilket grundar sig i att organisationer består av flera enheter vilket gör att det är svårt att skapa processer och åtgärder som passar hela organisationen. Det finns därmed en risk att den strategiska planen är långt ifrån företagets dagliga åtgärder (Nørreklit, 2000).

Den kritik som framställs mot det balanserade styrkortet leder till betydelsen av ett långsiktigt tänkande i organisationen samt att formulera en klar och tydlig strategi är viktiga faktorer vid en implementering av ett balanserat styrkort (Kaplan, 2001). Det har gjorts studier på området angående implementering av det balanserade styrkortet både i offentlig och privat sektor, se exempelvis studien skriven av Chan (2004). De kritiska framgångsfaktorerna som framkommit vid studier visar på att de flesta berör bland annat offentlig sektor (Kaplan, 2001). Trots den kritik som uppstått kring implementeringen av det balanserade styrkortet inom offentlig sektor har studier gjorts av bland annat Nilsson (2011) som visat på effekter av det balanserade styrkortet i form av ökat engagemang samt ökad delaktighet.

En implementering av det balanserade styrkortet öppnar upp för en möjlighet att sluta det gap som uppstår gällande bristen på samband mellan utvecklingen och formuleringen av strategin och dess implementering som kan finnas i organisationer (Kaplan & Norton, 1999 p. 179-181). Enligt Carlos och Dias (2009) samt David och Albright (2004) har det, trots den popularitet som uppstått kring införandet av det balanserade styrkortet, visat sig att empirisk forskning inom området som berör styrmodellens effekter är fåtalig.

Utifrån ovanstående diskussion är det av intresse att studera ett universitet där det balanserade styrkortet är implementerat för ett antal år sedan. Studiens syfte och undersökningsfrågor presenteras nedan.



1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för effekterna av det balanserade styrkortet genom att beskriva strategiprocessen och undersöka hur väl implementerad styrmodellen är inom den offentliga sektorn.

1.3 Undersökningsfrågor

För att uppnå ovanstående syfte är studien uppdelad i tre forskningsfrågor.

- Hur genomförs strategiprocessen på universitetet?
- Hur väl implementerad är styrmodellen inom universitetet och vad är anledningen till det?
- Vilka är effekterna av styrmodellen och vad är orsakerna till det?



2. STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Det andra kapitlet behandlar studiens tillvägagångssätt för att kunna svara på studiens undersökningsfrågor och syfte. Kapitlet presenterar studiens synsätt, forskningsansats och forskningsstrategi följt av grunden till val av organisation samt studiens trovärdighet och metodkritik.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Studien ämnar beskriva hur det balanserade styrkortet används inom den utvalda organisationen för att på så sätt öka förståelsen för styrmodellens effekter. Genom att studera hur individer inom organisationen utgör delen av ett system och på så vis studera hur de följer systematiska principer, kan denna studie kopplas samman med ett systemsynsätt. I systemsynsättet studeras en helhetsbild i hopp om en ökad förståelse för den sociala processen. I ett system krävs det att undersökningar utförs på komponenterna och dess beroende av varandra, därmed räcker det inte att endast studera helheten då det är delarna som utgör helheten (Arbnor & Bjerke, 1994).

2.2 Forskningsansats

Vi har använt oss av både primärdata i form av datainsamling från vår studie samt att vi använt oss av sekundärdata i form av tidigare studier på området av andra författare (Eliasson, 2003 p. 23). Vi började med en förstudie med chefen för Utbildnings- och forskningsenheten på den utvalda organisationen. Det var en semistrukturerad intervju där vi använde oss av en förutbestämd intervjuguide (Bryman & Bell, 2003 p. 363). Intervjun skapade en tydligare förståelse för oss om verksamheten i förhållande till det balanserade styrkortet. Vi fick information om de ansvariga inom respektive områden, vilket gav oss ökad förståelse för vilka personer inom organisationen som besatt den bäst lämpade informationen till vår studie. Vi fick bekräftat det praktiska problemet som fanns inom verksamheten då det framkom att de vill studera just effekterna av det balanserade styrkortet, vilket visade att det fanns ett intresse i det som skulle studeras. Intervjun gav oss en grundlig information kring implementeringen av det balanserade styrkortet inom den utvalda organisationen. Efter förstudien gjordes litteraturstudier för att se hur den överensstämmer med verkligheten i form av ytterligare fler intervjuer. Detta kan därmed kopplas samman med den så kallade abduktiva ansatsen. Den abduktiva ansatsen är en kombination av den deduktiva och induktiva ansatsen där det innebär att forskaren börjar i empiri för att vidare studera teori, för att till sist återgå i empiri (Patel & Davidsson, 2003 p. 23).

2.3 Forskningsstrategi

Då syftet med denna studie är att öka förståelsen för effekterna genom att beskriva strategiprocessen och undersöka hur väl implementerad styrmodellen är inom den offentliga



sektorn valde vi att studera två institutioner där vi intervjuat personer på olika nivåer inom respektive institution. Därmed betraktas denna studie som en fallstudie (Lundahl & Skärvad, 1999 p. 51). Att vi valt att studera ett fall grundar sig i att det fanns ett intresse i att se effekter av den relativt nyligen implementerade styrmodellen i den utvalda organisationen då det inte fanns tidigare utförda studier på det. En intensiv och detaljerad granskning av ett fall är något som Bryman och Bell (2003 p.71) kännetecknar som en fallstudie. Studien har två datainsamlingsmetoder i form av intervjuer och enkäter, dessa två datainsamlingsmetoder har gjorts för att förstå och fånga in beteendet hos både individer och grupper. Enkäten tillför studien på så vis att den fångar ett bredare spektra från organisationens alla delar då den ger en bild av de anställdas syn. Enkätsvaren visar en begränsad del av organisationen men med en rimlig svarsfrekvens för denna studie se kapitel 2.9.

Denna studie har huvudsakligen inriktat sig på att förstå strategiprocessen kring det balanserade styrkortet och dess effekter av styrmodellen inom den utvalda organisationen. Detta har studerats via ett antal intervjuer, vilket kan kopplas samman med Eliasson (2003 p. 27) beskrivning av kvalitativa metoder. Vårt intresse har varit att studera hur organisationen förhåller sig till strategiprocessen i styrmodellen samt vad den givit för effekter. Grundat på den kvalitativa metodteorin kännetecknas även studien till att förstå hur individer eller grupper upplever eller förhåller sig till särskilda fenomen inom organisationen. Ytterligare en anledning till den kvalitativa metodteorin är att undersökningar i form av intervjuer är formade på så vis att de är möjliga att omformulera och därmed inte "låst" till frågeställningarna (Lundahl & Skärvad, 1999 p. 102).

Enligt Bryman och Bell (2003 p. 85) kännetecknas den kvantitativa forskningen med mätning, kausalitet och generalisering vilket kan kopplas till vår studie då studier har gjorts i form av enkäter på en mängd utvalda individer. Detta säkerställer även vårt val av kvantitativ forskningsmetod då Eliasson (2006 p. 28) menar på att, för att visa fördelningen av variabler inom en grupp individer, föreningar, organisationer, företag med mera är kvantitativa metoder en enkel form av analys. Eliasson menar på att enkäter är den mest använda formen av datainsamling i sådana situationer.

Gällande upplägget i studiens delar, så som den teoretiska referensramen, intervjuguiderna, empirin samt analysen grundar sig dessa i områden som till en början kommer från syftet och undersökningsfrågorna. Utifrån syftet formades den teoretiska referensramen för att skapa grund från tidigare studier och teorier som fanns på området. Från den teoretiska referensramen skapades vidare frågeställningar till en intervjuguide som skulle komma att besvara syftet och undersökningsfrågorna från intervjuerna. Empirin skapades därmed från upplägget från intervjuguiden som sedan analyserades i samma upplägg, dock något komprimerad i anledning att undvika upprepningar och för att nämna de viktigaste analyserna i studien.



2.4 Val av fall

Ouchi (1977/1979) menar på att det är problematiskt att styra en skolverksamhet då det är svårt att mäta kvantiteten av dess produktion. Det balanserade styrkortet är en styrmodell som lägger stor vikt vid att mäta resultat, därmed är det av intresse att studera en organisation verksam inom forskning och utbildning vilken använder sig av den styrmodellen.

Den problematik som Ouchi presenterade ökade vårt intresse vid val av fall. Organisationen valdes därmed baserat på kriterierna om offentlig sektor i större storlek samt en organisation med varierande verksamhet och med rätt typ av styrmodell för denna studie. Den utvalda organisationen för studien är ett universitet vilken har tillämpat det balanserade styrkortet sedan 2008, se kapitel 4.1. För att studera effekterna av en styrmodell är det av vikt att styrmodellen tillämpats några år, vilket denna organisation har gjort och därmed lämpar sig bra för denna studie.

Inom den utvalda organisationen är verksamheten uppdelad i sex olika resultatenheter i form av institutioner. Till studien valdes att undersöka två stycken institutioner vilka skiljde sig i storlek. Den ena institutionen (vilken kommer att benämnas institution A) består av 200 anställda. Den andra institutionen i studien (vilken kommer att benämnas institution B) består av 107 anställda. Förutom skillnaden i storlek är institution A mer forskningstung än institution B som är mer utbildningstung. Resultatenheterna valdes genom ett rekommendationsurval (Abnor & Bjerke, 1994). Rekommendationsurvalet framkom från en administrativ chef för en av institutionerna. Denne personen besatt god kunskap om vilka institutioner som kunde skapa en intressant studie grundat på dess storlek och inriktning, utifrån en objektiv syn.

2.4.1 Intervjuade befattningar

Från den strategiska nivån valdes två **verksamhetscontrollers** vilka arbetar med att koordinera all planering och utföra uppföljningar. I deras befattning ingår bland annat att sammanställa, analysera, utvärdera och informera ledningarna på institutionen hur det går för dem samt som organisation i helhet.

Prefekten är chef över institutionen och ska se till att allt fungerar och att det finns ett bra arbetsklimat för de anställda. Prefekten ska se till att målen för institutionen uppfylls. De arbetar utifrån verksamhetsuppdrag och uppmärksammar risker vilka de försöker minimera utifrån de mål som ska uppfyllas.

Administrativ chef har ansvar för all administration för dess institution samt ett personalansvar för institutionens administrativa grupp. Denna befattning ingår i en ledningsgrupp bestående av administrativ chef, prefekt, huvudutbildningsledare, avdelningschef samt doktorandsansvarig.



Huvudutbildningsledaren är ansvarig för grundutbildning och har som uppdrag att genomföra och utveckla kurser inom aktuella områden. Huvudutbildningsledaren ska även arbeta med aktuella styrverktyg och uppfylla styrmått gällande grundutbildningen.

2.5 Litteraturstudie

För att öka förståelsen kring det valda ämnet samt skapa en teoretisk referensram vilken är relevant för studien startade processen med litteratursökning på tidigare gjorda studier. Litteraturen i form av vetenskapliga artiklar och böcker söktes via databasen Primo. Primo ger en bred ingång till Luleå Universitetsbiblioteks samling av elektroniskt och tryckt material. Vid en sökning i databasen PRIMO ingår sökningar bland annat i de olika databaserna Scopus, Proquest, EbscoHost och Google Scholar. De ord som användes frekvent vid sökningarna var bland annat New Public Management, Balanced Scorecard, balanserat styrkort, offentlig sektor, public sector, school, effects, criticism samt cause and effect. Litteratur i form av böcker söktes via Luleå universitetsbiblioteks databas Primo och även via handledarna. Tips på litteratur framkom även från en av intervjupersonerna.

2.6 Empirisk insamling

Då vi i denna studie har studerat en stor organisation där vi samlat in data från flera olika befattningar och nivåer inom en offentlig organisation, ansåg vi att det krävdes mer än en typ av datainsamlingsmetod för att täcka olika befattningar på bästa sätt samt för att få ut tillräckligt med information. Detta resulterade i att vi valde att använda oss av både intervjuer, enkäter och dokument, vilket kallas för triangulering. Triangulering används för att skapa en bredare bild och förståelse från flera infallsvinklar av det studerade fallet. Den ger oftast en mer fullständig bild än vad endast en metod gör, eftersom triangulering tillför studien olika slags information från exempelvis intervjuer och enkäter (Eliasson, 2003 p. 31).

2.6.1 Intervjuer

En viktig informationskälla i en fallstudie är intervjuer (Yin, 2009 p. 107). Innan uppstarten av intervjuerna besökte vi intervjupersonerna för att boka in en tid för intervju som passade så väl dem som oss själva. Vid de stundande intervjuerna utgicks det från en semistrukturerad intervjuguide där vi använde oss av en förutbestämd intervjumall med de olika områden som vi önskade svar på. En semistrukturerad intervju innebär att de som utför studien har en mall över specifika områden med förutbestämda frågor. Denna är relativt omformulerbar vilket gör att intervjupersonen kan svara fritt på frågorna under intervjun samt att frågorna inte nödvändigtvis behöver komma i förutbestämd ordning (Bryman & Bell, 2003 p. 363). Vi använde oss av två intervjuguides, där två personer från den strategiska nivån vilka representeras av två verksamhetscontrollers, fick intervjufrågor som var anpassad utifrån dess perspektiv. Resterande intervjupersoner fick en liknande intervjuguide som innehöll intervjufrågor som var bättre anpassade för dem, se bilaga 1. Detta stämmer väl överens med vår studie då vi ansåg att intervjuerna skulle uppfattas avslappnade där intervjupersonen kunde svara fritt på frågorna.



Enligt Yin (2009 p. 107) är det av vikt att skapa en bra balans mellan att tillfredsställa ens eget behov under intervjun samtidigt som det är viktigt att ställa vänliga frågor så inte intervjupersonen känner sig "hotad". Detta är något vi inte haft något problem med då de gärna talat fritt kring ämnet. Under intervjuerna, som varierade tidsmässigt mellan 30-45 minuter, delade vi upp arbetsfördelningen på så vis att en av oss ställde frågor till intervjupersonen medan den andre dokumenterade all information i form av anteckningar på en dator. För att undvika att missa viktig information spelades intervjun in. Med den uppdelningen ansåg vi att intervjun skulle bli mest effektiv samt att all information skulle bli dokumenterad och risken för upprepning reducerades. Vi frågade intervjupersonen ifall det gick bra för denne att vi spelade in intervjun, vilket är något som bör göras vid personliga intervjuer (Eliasson, 2003 p. 25).

När alla intervjuer var gjorda och all information fanns nedskrivet i dokument väntade en sammanställning av dessa. Vi sammanställde empirin genom att beskriva strategiprocessen och förväntningarna i processledet. Transkriberingen pågick löpande under tiden intervjuerna utfördes. Att transkribera kontinuerligt under intervjutiden är av goda skäl då det kan uppkomma delar som inte fanns med i intervjuguiden, som dock är relevant för studien, vilket kan vara något som är av betydelse till återstående intervjuer (Bryman & Bell, 2003 p. 376).

2.6.2 Enkäter

Syftet med enkäterna är att beskriva de anställdas perspektiv på den strategiska kartan, vilket i denna studie representerar organisationens balanserade styrkort, samt se hur väl inblandade och engagerade de är i arbetet kring det balanserade styrkortet. I vår studie har vi haft för avsikt att välja enkäter som undersökningsmetod på en utvald del av populationen då vi ansåg att enkäter skulle lämpa sig bäst för att få fram en mängd data från ett bredare anseende där resultaten skulle gå att mäta och jämföras. Enkätundersökningar är en metod som inte kräver lika mycket tid och resurser jämfört med exempelvis en intervju (Eliasson, 2003 p. 30). Detta var en anledning till vårt val av metodundersökning då intervjuer är tidsödande och svåra att skapa en generalisering av det studerade området. Enkäterna skickades ut via ett webbaserat system där de utvalda personerna fick ett e-post meddelande med en bifogad länk till enkäten. E-postadresserna fick vi tag på via organisationens hemsida. För att svara på enkäter krävs endast tillgång till dator för svarstagaren, samt att denne kan välja att svara vid passande tillfälle.

Enkäten skickades ut till 50 personer var på de två institutionerna, totalt 100 personer. Efter fyra dagar skickades en påminnelse till de personerna som ännu inte deltagit i studien. Påminnelsen skickades ut automatiskt via det webbaserade systemet där vi inte hade någon möjlighet att se vilka som svarat eller inte svarat. Att skicka ut påminnelser till respondenterna är något som Eliasson (2003 p. 29) menar på är en fördel för studier vid val enkätundersökningar i hopp om att få in fler svar. Efter ytterligare fyra dagar var det dags för



en sammanställning av enkätsvaren, då hade svarsfrekvensen ökat och låg därmed på 43 % av det totala antalet enkäter som skickades ut. Det program som vi använde oss av vid utformandet av enkätfrågorna sammanställde svaren direkt i form av tabeller och figurer. Det innebär att vi fick studera och tolka dessa tabeller och figurer. Vid det momentet var det av betydande vikt att vi tolkade inkommande data rätt (Eliasson, 2003 p. 149). Utifrån dessa sammanställningar kunde vi snabbt se hur svarstagarna svarat, var majoriteten av svaren visade sig samt var avvikelserna framkom.

2.6.3 Urval

Intervjuerna gjordes på åtta personer inom organisationen där vi valde ut personer som arbetar med styrkortet och därmed ansåg var de bäst lämpade gällande information angående det balanserade styrkortet. Vi har använt oss av ett stratifierat urval (Eliasson, 2003 p. 48) då vi valt ut specifika personer från båda institutionerna beroende på dess position. Vi valde att intervjua två personer från den strategiska nivån vilka representeras av två verksamhetscontrollers, vidare intervjuades en prefekt, en administrativ chef samt en utbildningsledare från respektive institution. Detta gjordes för att fånga in alla delar i strategiprocessen kring det balanserade styrkortet.

Vid urvalet på enkäterna gjordes först en indelning på titel på den operativa nivån, så som ämnesföreträdare, huvudutbildningsledare, forskare, doktorand, lektor och adjunkt. Där slumpades det fram, via en slumpgenerator på internet, lika många personer från båda institutionerna inom respektive titel. Svarstagarnas namn fick vi tag på via organisationens intranät, där även dess e-post adress framkom. Enkätundersökningen skickades ut till 100 anställda inom organisationen. Ett antal faktorer som bör beaktas vid val av antal enkäter är tidsåtgång, kostnad samt antal bortfall (Bryman & Bell, 2003 p. 124). När vi valde antalet enkäter beaktade vi främst omfånget, därmed vikten av att fånga in ett brett spektra vilket gjorde att vi valde ett antal personer ur varje befattning inom varje institution. Vi ansåg att kostnad och tidsåtgång inte var en betydande orsak för oss eftersom vi skickar ut enkäter via e-post där vi sedan fick en automatisk sammanställning av dessa. Detta gjorde att dessa faktorer inte var av relevans för oss vid val av antal enkätutskick.

2.7 Analysprocess

För att kunna se effekterna av styrmodellen började vi med att beskriva strategiprocessen från den strategiska nivån ner till de anställda på operativ nivå. Detta framgick från intervjuerna som utfördes på åtta personer inom organisationen. Där presenterades data gällande arbetsgången kring det balanserade styrkortet, vilka personer som gör vad och vad som förväntas av dem. Utifrån enkäterna framkom hur väl implementerad styrmodellen är inom organisationen då det visade på hur pass medveten och delaktiga de anställda är kring styrmodellen. Här framgick det hur väl det överensstämde med förväntningar från den strategiska nivån på de anställda, och vad de anställda ansåg var deras uppgift i denna styrmodell. Resultaten från enkäterna visar på om strategiplaneringen når ner till de anställda



eller ifall det fastnar på en viss nivå. Strategiprocessen och implementeringen gällande det balanserade styrkortet skapade grunden för att kunna förstå de upplevda effekterna av styrmodellen. Effekterna framkom utifrån intervjuer och enkäter och visade på vilka effekter som uppfattas i olika delar inom organisationen.

2.8 Trovärdighet

För att studien ska ha en så hög trovärdighet som möjligt ska den empiri som samlas in vara pålitlig, värdefull och relevant för så väl studien som problemställningen. En hög reliabilitet och validitet visar på att rätt saker mäts och att mätningarna utförs på rätt sätt (Bryman & Bell 2003 p. 93-96).

Känsliga frågor kan ge en minskad validitet av studien då det finns risk för att intervjupersonerna inte svarar helt sanningsenligt (Eriksson & Widerheim, 2006 p. 98). Då intervjufrågorna till största del består av fakta kring organisationen och därmed inte berört personliga aspekter anses svarens trovärdighet ökat. Detta då intervjupersonerna förmodligen inte behövt undanhålla information på grund av känsliga frågor, vilket därmed bör ökat sannolikheten att intervjupersonerna talade sanningsenligt kring ämnet. Att vi personligen utförde intervjuerna gav oss möjligheten att iaktta personernas reaktioner för ämnet och frågorna. Det är något Eriksson och Widerheim (2006 p. 98) menar på är en viktig faktor för att skapa en hög trovärdighet på insamlad data.

Intervjupersonerna arbetar på nyckelpositioner i processen med det balanserade styrkortet och har arbetat med balanserat styrkort som styrmodell under ett antal år. Vid intervjuerna användes öppna frågor som gjorde att personerna kunde svara och förklara fritt kring ämnet. Svaren spelades in för att ingen viktig och relevant information skulle gå förlorad. Inför intervjuerna besöktes de tänkta intervjupersonerna för att bli informerade om studien vilket ökade chansen att få tillfälle att intervjua personerna. Innan varje intervju skickades frågorna ut för att ge personerna en chans att förbereda sig vilket leder till att den empiri som samlas in till studien är av hög kvalitet.

Den andra delen av empiriinsamlingen var en enkät som skickades ut till de anställda på två institutioner. De anställda är alla berörda av styrmodellen och blir på något sätt styrda av det. Frågorna behandlades anonymt och var inte av känslig karaktär vilket gör att svaren kan ses som trovärdiga och värdefulla för studien. Som tidigare nämnts var enkäten webbaserad vilket innebar att svaren från enkäten automatiskt sammanställdes i tabeller och figurer. I och med den automatiska sammanställningen elimineras risken för misstag i sammanställningen och på så sätt få ett missvisande resultat att analysera. Ytterligare en faktor för ökad trovärdighet i studien är att vi skickade ut påminnelser till de som inte svarat på enkäten, vilket gjorde att svarsfrekvensen ökade och därmed erhöll trovärdigare resultat.



2.9 Metodkritik

Den kritik som finns i vår studie är till största del objektiviteten. Även då vi försökt vara objektiva när det gäller formuleringen av frågor finns en risk att frågorna ändå i viss grad kan uppfattas som ledande.

Vår studie är som tidigare nämnt uppdelad i både intervjuer och enkäter. Trots den positiva effekten av att använda sig både av kvalitativ – och kvantitativ undersökningsmetod finns nackdelar med metoderna. Gällande den kvalitativa undersökningsmetoden uppstod risker gällande intervjupersonernas anonymitet då det fanns risk av igenkänning hos intervjupersonerna. Detta kunde därmed påverka svaren till det negativa då det fanns risk att de förskönar dess svar eller inte talar sanning. Ytterligare en metodkritik gällande den kvalitativa undersökningsmetoden var att intervjufrågorna som användes vid intervjutillfällena var konstruerade utifrån att personerna var väl medvetna om modellen och dess tillämpning. Det framkom under vissa intervjuer att det fanns de som hade väldigt lite kunskap gällande styrmodellen och därmed hade svårt att svara på de förutbestämda frågorna.

Gällande den kvantitativa metoden uppstod risker i och med den webbaserade enkäten då vi inte fysiskt träffade svarstagarna. Dels uppstod risken med bortfall då mer än hälften av personerna som fick möjligheten att svara på enkäten valde att inte besvara den. I det empiriska materialet leder detta till att studien inte kan dra några slutsatser grundat på det resultatet, endast visa en bild på hur resultatet tenderar att bli. Enligt Bryman och Bell (2003 p. 164) som refererar till Mangione (1995, p. 60-61) är en svarsfrekvens under 50 % inte godtagbar. Som tidigare nämnt var svarsfrekvensen från enkäten 43 %. Dock påverkas inte denna studie av Mangiones (1995, p. 60-61) påstående, då studien är av kvalitativ karaktär, med kvantitativa inslag i form av enkäter. Det fanns även risk för missförstånd av enkätfrågorna då vi inte fysiskt träffade svarstagarna och därmed inte kunde föra en dialog eller svara på frågor och funderingar som eventuellt uppstod hos svarstagarna.



3. TEORETISK REFERENSRAM

I det tredje kapitlet presenteras teorier och tidigare studier som berör det utvalda ämnet. Här framkommer tidigare gjorda studier inom utvalt område som är relevanta för denna studie. Kapitlet är uppdelat i områden som även kommer visa sig till stor del i kapitel fyra och fem.

3.1 New Public Management

Under 1970-talet tilltog en kritik mot den offentliga sektorn, kritiken gällde bland annat ineffektivitet och höga kostnader. Till följd av kritiken märktes en ökad grad av enighet bland de politiska ledarna gällande problemen med den offentliga sektorn (Peters & Savoie, 1994). Organisationerna började bland annat bli allt mer konkurrensmedvetna och började även öka fokus på kostnadskontroll. För att få en ledning inom den offentliga sektorn att verka mer rationellt, arbeta efter tydliga mål samt ha en systematisk uppföljning vände sig organisationerna till den privata sektorn och deras styrmodeller (Hood, 1991). New Public Management är ett begrepp som betecknar en samling styrdoktriner och styrmodeller (Hood, 1991). Almqvist (2006) nämner bland annat målstyrning, decentralisering och uppdelning i resultatenheter som exempel på metoder och modeller som används. Modellerna implementerades i de flesta OECD-länderna med start under 1980-talet (Berg- Jansson, 2010). Hood (1991) beskriver konstruktionen av New Public Management som en allians av två skilda strömmar av idéer. Ena delen var den nyinstitutionella ekonomin vilken bygger på utvecklingen av bland annat offentligt val och principal-agent teorin. Den nyinstitutionella ekonomin hade bidragit med att bygga administrativa reformer och doktriner vilka bygger på idéer om en nära koncentration på incitamentsstrukturer och konkurrenskraften i samband med användarens val. Den andra delen i alliansen har bidragit med administrativa reformer vilka bygger på idéer om professionell management som en portabel expertis.

Begreppet New Public Management grundar sig i ett antagande om att den privata och offentliga sektorn både kan organiseras och styras utifrån gemensamma principer (Hood, 1991). Pollitt (1995) beskriver New Public Management som ett antal metoder som bildar en slags varukorg som kan användas av de länder som vill modernisera den offentliga sektorn. Bland de metoder som nämns finns bland annat kostnadsbesparingar, decentralisering av förvaltningsmyndigheter/administrativa myndigheter inom den offentliga sektorn, ökat fokus på tjänsternas kvalitet och kundernas respons.

Enligt Boyne (2002) ska det i samband med det nya reformprogrammet New Public Management importeras ledande processer och beteenden från den privata sektorn in i den offentliga sektorn. Boyne (2002) menar på att offentliga organisationer bör ta efter framgångsrika tekniker från dess privata sektors motsvarighet. Dock menar kritiker här på att skillnaden mellan privata och offentliga organisationer är så pass omfattande att metoder från den privata inte bör överföras till den offentliga sektorn. Allison (1979) menar på att det är



svårt att överföra färdigheter på ett sätt som ger betydande förbättringar på den privata sektorn direkt till den offentliga sektorn. Han påstår att det är meningslöst att dra lärdomar från ledningen inom den privata sektorn då den skiljer sig betydande i förhållande till den offentliga sektorn.

3.2 Privat och offentlig sektor

Företag i dagens samhälle är uppdelade i privat sektor och offentlig sektor. Den privata sektorn kännetecknas främst genom dess ägande. Ägarna till den privata sektorn kan vara företagare eller aktieägare (Boyne, 2002). I förhållande till den offentliga sektorn grundar sig den privata sektorn i att vara vinstdrivande, då målet är att tjäna pengar (Henning, 2002; Hatch, 2002). Den offentliga sektorn skiljer sig på så sätt att verksamheten är mer komplex gällande exempelvis mål och styrning. Ledaren bör vara mer lyhörd jämfört med sina medarbetare då det verkar många aktörer inom en offentlig organisation (Henning, 2002). Ytterligare en skillnad mellan dessa sektorer är att offentliga organ finansieras till övervägande del från beskattning i jämförelse med den privata som betalas övervägande del direkt av kunder (Boyne, 2002). Boyne (2002) presenterar fortsättningsvis den offentliga sektorn genom en rad aspekter som särskiljer den från den privata sektorn. Den första aspekten är dess *komplexitet* då de verkar i en organisation med många intressenter som var och en ställer särskilda krav och begränsningar. Dessa krav kan därmed bli motstridiga då den omfattar många enheter. Dess *permeabilitet* (genomträngningsförmåga) gör att de lätt kan influeras av yttre påverkningar. Här är det viktigt att chefer ansvarar för att skydda organisationen mot vissa beståndsdelar i syfte att ansvara att tjänsterna svarar mot allmänhetens behov. Den tredje aspekten *instabilitet* innebär att politiken sätter begränsningar genom frekventa förändringar som kommer att beröra offentliga organisationer. Den sista aspekten *Avsaknaden av konkurrenstrycket* innebär att offentliga organisationer normalt endast har ett fåtal rivaler då de snarare förväntas samarbeta med liknande organisationer och därmed inte konkurrerar om kunderna. Det finns två faktorer som är av betydelse vid bedömandet av en effektiv styrning för en organisation vilka är *tydlighet* samt *graden av målkongruens* (bristande överensstämmelse).

Strategisk planering inom en offentlig sektor kommer att bli en viktig del inom organisationer. Den har som ändamål att uppnå bästa anpassning mellan en organisation och dess omgivning. Strategisk planering innebär inställning till politik och riktning, lägesbedömningar, strategiutveckling, beslutsfattande, handling och utvärdering. Allt detta görs i förhoppning om att försöka samordna organisationens olika delar över nivåer och funktioner. Detta kan förmedlas ut via organisationens mission och vision, dock kan det uppstå problem ifall det saknas förståelse om organisationens strategi. Därför är det viktigt med tydliga mål och syften så organisationen verkar i enighet (Bryson & Roering, 1987). Bryson och Roering (1987) fortsätter med att diskutera den privata sektorns användande av strategisk planering och dess tillämplighet på den offentliga sektorn genom ett antal punkter. I den första punkten menar de på att en framställning av en strategisk planering innebär flera begrepp, procedurer och verktyg. Det är en lång process som omfattar många olika metoder



som varierar i dess tillämplighet på den offentliga sektorn. Den andra punkten är att strategisk planering bör tillämpas med försiktighet för varje given situation. De bör utformas efter dess situation och därmed bör varje process innebära en enskild hybrid (blandning). Den tredje punkten innebär att de offentliga planerarna bör ha god kännedom om strategisk planering med tanke på dagens föränderliga miljö och samhälle. I den fjärde punkten menar Bryson och Roering (1987) på att den strategiske planeraren bör vara en hybrid av både tekniker och politiker för att det ska finnas en viss garanti för att problem från båda dessa aspekter behandlas inom organisationen.

Ouchi (1977) framställer den problematik som kan uppstå i samband med styrning inom större organisationer. Ju mer de ökar i storlek, desto mer komplicerat kan det bli att styra dess delar inom organisationen. Dessa delar kan ha stor särskiljning då de behandlar olika områden inom en organisation. Därmed krävs det mer ledande arbetskraft och ökad kontroll på delarna för att uppnå dess önskade mål. Anthony och Young (1999 p. 49) skriver i sin studie att vinstmålet gör det lättare för analyser och utvärdering av prestationer. I organisationer inom den offentliga sektorn har vinstmålet bytts ut mot mer otydliga mått vilket gör att styrningen samt utvärderingen för verksamheten försvåras (Anthony & Young, 1999 p.49). Jacobsen och Thorsvik (2002) skriver i sin studie att organisationer i den offentliga sektorn har några motstridiga intressen att beakta när de ska ta fram långsiktiga mål för organisationen. Jacobsen och Thorsvik (2002) ger i sin studie ett exempel på motstridiga intressen då verksamheterna i den offentliga sektorn ska bedrivas kostnadseffektivt och samtidigt förmedla hög kvalitet på sina tjänster ut till samhället vilket kan leda till konflikter som i sin tur kan göra att det blir svårare att styra organisationen. Även Leslie och Canwell (2010) samt Hart (2011) menar på att styrning inom den offentliga sektorn kan innebära utmaningar då det är mycket som påverkar verksamheterna både utifrån och internt vilket gör det svårt för ledare att hantera vissa situationer.

Moos och Møller (2003) samt SOU (2004:116) menar på att det är problematiskt för ledare inom skolverksamheten att styra dess verksamhet. Även Ouchi (1977/1979) fullföljer detta då han menar på att det kan vara problematiskt för en skolverksamhet att styra dess fakultet för forskning då det är svårt att mäta kvantiteten av dess produktion. Detta ligger som utgångspunkt i vår studie då den problematik som Ouchi (1977/1979) presenterar återfinns i den verksamhet som studerats i denna studie. Det är möjligt att räkna de gemensamt producerade artiklarna på en fakultet, det är dock svårt att veta den enskilda individens prestation i detta bidrag. Även Lipsky (1977) menar på att det är svårt att styra och mäta undervisningen, då exempelvis makten i lärarnas arbete oftast ligger hos dem själva. Ouchi (1979) fullföljer detta med ett exempel där ett forskningslaboratorium satsar flera miljoner dollar på en forskning. De menar dock på att det inte finns något som säger att detta vetenskapliga genombrott kommer leda till säljbara nya produkter för företaget. Det går att mäta den ultimata framgången för forskningen, dock kan det omfatta tiotals år innan det ger någon effekt. Det är här det är svårt att mäta den enskilda individens prestation. Det är därmed av betydelse att rekrytera rätt arbetstagare som visar attityder och värderingar som leder till en



organisatorisk framgång för företaget. Detta gäller alla offentliga sektorer, så som sjukhus, skolor samt myndigheter. Organisationer i den offentliga sektorn bör använda sig av styrning i kultur eller klanform då det inte lämpar sig lika bra med snabbväxande teknik inom tjänstesektorn som den privata sektorn kan anpassa sig till (ibid).

3.3 Balanserat styrkort

Tanken med det balanserade styrkortet är att översätta och bryta ner organisationens affärsidé och strategi till konkreta målsättningar och relevanta styrtalet vilket är en del av organisationens strategiprocess där även uppföljningar och återkopplingar ingår (Kaplan & Norton, 1999 p. 17-19; Atkinson, Kaplan & Young, 2004). Styrtalet som tas fram ska vara en balans mellan externa styrtalet, vilka är riktade mot kunderna och aktieägarna samt interna styrtalet riktade mot processer, lärande, innovationer och tillväxt (Anthony & Govindarajan 2001; Kaplan & Norton, 1999 p. 17-21). Kaplan och Norton (1999) nämner även att styrtalet ska balansera resultat av mängden nedlagda insatser i form av utfallsmått och de mått som har betydelse för kommande prestationer i form av drivande mått. Förslag på mått och relevanta styrtalet bör kommuniceras i båda riktningar och inte endast från ledningen och ner till de anställda. De anställda vilka berörs av måtten i det dagliga arbetet bör vara med och påverka de mått som tas fram samt vara med i diskussionen angående de åtgärder som ska leda till att målen blir uppfyllda (Kaplan & Norton, 1996)

Styrkortet bör ta hänsyn till det mönster av orsak-verkan samband som beskrivs i strategin som hypoteser. Ett mätsystem bör göra samband mellan mål och de olika perspektiven så konkreta att de kan styras och bekräftas och orsakskedjan bör framgå i styrkortets alla fyra perspektiv. Hypoteser om orsak-verkan samband mellan utfallsmått och de drivande mått bör vara identifierade och tydliggjorda. Varje styrtalet som ingår i ett balanserat styrkort bör ingå i en orsakskedja som förklarar vad affärsidéns strategi innebär och förmedla innebörden av företagets affärsidé till medarbetarna (Anthony & Govindarajan, 2001; Kaplan & Norton, 1999 p. 36-38). Ericsson och Gripne (2002 p. 16) menar på att i många organisationer är kännedom gällande organisationens vision dålig hos så väl medarbetare som hos en del chefer. Därmed menar de på att ett balanserat styrkort är ett bra verktyg för att kommunicera ut organisationens vision och affärsidé ut till medarbetarna inom organisationen då det är grunden vid tillämpning av ett balanserat styrkort. Vidare menar Ericsson och Gripne (2002, p. 53) på att intern kommunikation inom en offentlig sektor är viktig, därmed är det av vikt att organisationen har en metod för intern information.

Det balanserade styrkortet inkluderar finansiella mått vilka visar på resultatet av redan vidtagna åtgärder och kompletterar dem med icke-finansiella mått så som kundnöjdhet, de interna processerna samt organisationens möjlighet för utveckling och lärande. Det balanserade styrkortet tillåter ledningen att se på organisationen från fyra viktiga perspektiv och visar på hur resultaten har uppnåtts (Kaplan och Norton, 1992). Det balanserade styrkortet kompletterar de finansiella styrtalet med styrtalet på faktorer som påverkar det framtida resultatet. Målsättningen och styrtalet betraktar organisationens resultat ur fyra perspektiv:



Finansiellt, kund, process och lärande. Dessa fyra perspektiv bildar grunden för det balanserade styrkortet, se figur 1. Styrkortet bildar då en ram, som genom styrtalen hjälper till att förmedla ut till de anställda vilka faktorer som påverkar utfallet och resultatet både på kort- och lång sikt. Finansiella och icke-finansiella mått måste finnas i informationssystem på alla nivåer i en organisation. De anställda måste ha en förståelse för vilken verkan deras beslut och handlingar har då människors beteende, både inom och utanför en organisation, påverkas markant av organisationens mätsystem. De olika perspektiven som ingår i styrkortet ska skapa en balans mellan de kortsiktiga och långsiktiga målen och bidra till att förverkliga en integrerad strategi (Kaplan & Norton, 1999 p. 31-32). Dock är det viktigt att dessa styrtal inte är satt för högt eller för lågt då det troligtvis inte får någon verkan på individernas beteende. Vid dessa tillfällen bör styrtalen höjas eller sänkas så det hamnar på en mer verklighetstrogen nivå (Ericsson & Gripne, 2002, p. 46).

Det finansiella perspektivet

Kaplan och Norton (1992) menar att syftet med det finansiella perspektivet är att visa på hur ägarna uppfattar företaget. Det finansiella perspektivet finns i det balanserade styrkortet då dessa styrtal är värdefulla för att sammanfatta de finansiella orsakerna till följd av utförda handlingar (Kaplan & Norton, 1999 p. 33). Det balanserade styrkortet tar, genom det finansiella perspektivet, hänsyn till resultat på kort sikt och lägger samtidigt vikt vid faktorer som är värdeskapande vilket leder till resultat på längre sikt. Styrtalen som finns inom det finansiella perspektivet kretsar ofta kring organisationens strategi och om den bidrar till ökad lönsamhet (Kaplan & Norton, 1999 p. 33). Det finansiella perspektivet ska fungera som en utgångspunkt för verksamhetens övergripande och långsiktiga mål samt spegla de övriga perspektivens resultat (Olve, Roy & Wetter, 1997).

Kundperspektivet

Kaplan och Norton (1992) förklarar att kundperspektivet ska visa på hur kunderna uppfattar företaget. I kundperspektivet identifieras de kunder och marknadssegment som affärsenheten ska rikta sig till och de styrtal som ska mäta affärsenhetens resultat inom de valda segmenten (Kaplan & Norton, 1999 p. 33). Utfallsmått i detta perspektiv är kundtillfredsställelse, kundvärning och marknadsandelar inom utvalda segment. Kundperspektivet innehåller även konkreta styrtal för de tjänster eller produkter som de erbjuder sina kunder. Det är de segmentspecifika faktorerna som bestämmer företagets framgång och kundlojaliteten. Kundperspektivet gör det möjligt för affärsområdescheferna att formulera den kund- och marknadsbaserade strategi som lägger grunden för en särklassig avkastning i framtiden (Kaplan & Norton, 1999 p. 33). Olve, Roy & Wetter (1999) menar på att kundperspektivet visar på vilka kundvärden som ska tillfredsställas och även varför kunderna ska betala för produkterna och tjänsterna som företaget producerar.

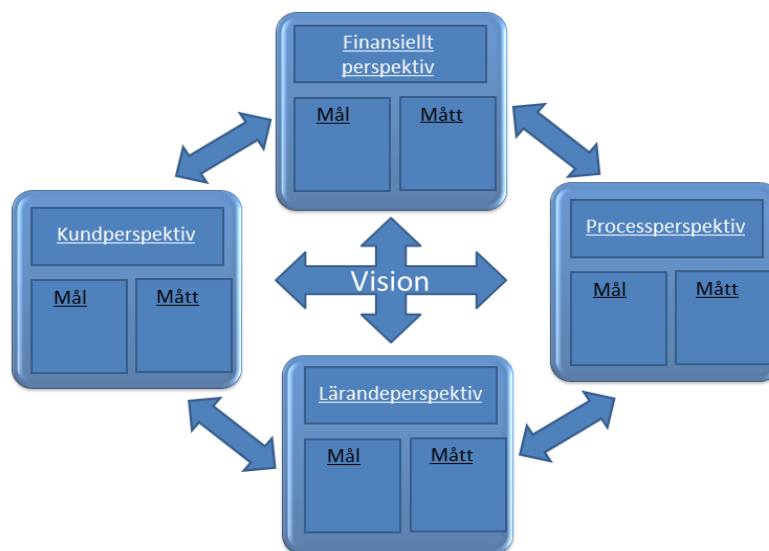
Processperspektivet

Kortfattat förklarar Kaplan och Norton (1992) att processperspektivet visar på vilka processer som måste utvecklas för att företaget ska kunna tillfredsställa förväntningarna som finns hos

både kunderna och ägarna. Kaplan och Norton (1999 p. 33-35) förklarar att processperspektivet identifierar de processer som organisationen måste behärska för att lyckas. Det är genom processerna organisationen kan erbjuda värden som lockar och håller kvar kunder och samtidigt tillgodose aktieägarnas förväntningar om ekonomisk avkastning. Styrtalen rör de interna processerna vilka har stor inverkan på kundernas tillfredsställelse och möjligheterna att nå de finansiella målen. Till skillnad från traditionella mätmodeller som försöker kontrollera och förbättra de befintliga processerna, arbetar det balanserade styrkortet med att identifiera nya processer som organisationen måste behärska för att nå sina finansiella - och kundrelaterade mål. Processperspektivet lyfter fram processer som är nödvändiga för att företagets strategi ska förverkligas och innehåller styrtal för både den långsiktiga innovationscykeln och den kortsiktiga operativa cykeln (Kaplan & Norton, 1999 p. 33-35).

Lärandeperspektivet

Lärande perspektivet visar på hur företaget ska skapa värde och ständigt bli bättre (Kaplan & Norton, 1992). Lärandeperspektivet identifierar den infrastruktur som företaget måste ha för att skapa långsiktig tillväxt och förbättring. En organisations lärande samt tillväxt kommer från olika källor så som människor, system och rutiner. För att fylla det gap som uppstår mellan arbetarnas kompetens samt systemen och rutinernas stöd för att nå ett resultat måste företagen investera i kompetensutveckling, stärka informationsteknologin och harmonisera organisationens rutiner (Kaplan & Norton, 1999 p. 35-36).



Figur 1 - Balanserat styrkort (Kaplan & Norton, 1996)

I Sverige har många företag även lagt till ett femte perspektiv vilket fokuserar på medarbetarna (Ax & Bjørnenak, 2005; Olve et al. 1997). För att det balanserade styrkortet ska fungera på det mest optimala sättet måste styrmodellen situationsanpassas utifrån organisationen och den offentliga sektorn för att ge bäst resultat (Nilsson, 2011; Kaplan & Norton, 1993).



Som ett kompletterande verktyg till det balanserade styrkortet introducerades strategiska kartor. De strategiska kartorna kan ses som en överskådlig beskrivning av organisationens strategi, viktigaste målsättningar och relationen där mellan (Nilsson, 2011; Kaplan & Norton, 2000). De strategiska kartorna hjälper ledningen att åskådliggöra strategin på ett sätt som kan upplevas svårt genom muntlig eller skriftlig kommunikation, det leder till att de anställda får en tydlig uppfattning om hur deras dagliga arbete hänger ihop med organisationens övergripande målsättningar. Den strategiska kartan tydliggör inte bara strategin utan även de orsak-verkan sambanden som det balanserade styrkortet bygger på. Den strategiska kartans uppgift är att tydliggöra strategin och det balanserade styrkortet mäter genomförandet av den framtagna strategin (Nilsson, 2011; Kaplan & Norton, 2001).

3.3.1 Implementering av styrmodellen

Vid införande av ett nytt system inom en organisation är det viktigt att ta hänsyn samt beakta de institutioner som finns i organisationen då implementeringen av den nya modellen är starkt beroende av hur de institutioner som finns i organisationen bemöter den (Munir, 2002). Institutioner beskriver Scott (2003) som kulturella-kognitiva, normativa samt regulativa strukturer och aktiviteter som verkar för att skapa stabilitet, mening och ordning. Organisationens omgivning påverkar organisationen och för att öka förståelsen för det, anser Scott (2001) att individens uppfattningar bör undersökas då denne anser att det är en ömsesidig påverkan mellan omvärlden och den enskilde individens respons på omvärlden. Scott (2001) skriver även att, för att skapa en förståelse för individens agerande måste hänsyn tas till individens subjektiva inställning.

Wicks (2001) nämner att de värderingar, vilka tas för givet, har sin grund i individernas tolkning av miljön samt omgivningen, vilket skapar en ökad förståelse för värderingarna. Enskilda individer har egna subjektiva värderingar men tillsammans med andra individer skapar dessa värderingar en gruppkaraktäristik (Wicks, 2001). Wicks (2001) beskriver detta genom ett exempel där en grupp som har negativa åsikter eller några enskilda individer i gruppen har starka argument, leder detta tillslut till att hela gruppen får en negativ inställning. Dimaggio (1983) skriver att organisationer påverkas av strukturella förändringar inom organisationsfältet snarare än andra organisationer och dess effekter. Scott (2001) anser att hänsyn måste tas till organisationens omgivning och enligt Dimaggio (1983) bör det då tas hänsyn till organisationsfältet. Dimaggio och Powell (1983) skriver i sin studie att det är de starkaste organisationerna inom organisationsfältet som till stor del utformar reglerna och de organisationer som inte är lika starka får anpassa sig för att överleva. Dimaggio och Powell (1983) skriver vidare att organisationerna strävar efter att efterlikna varandra vilket leder till att det blir svårt för organisationerna att agera självständigt.

En implementering av det balanserade styrkortet öppnar upp för en möjlighet att sluta det gap som uppstår gällande bristen på samband mellan utvecklingen och formuleringen av strategin och dess implementering vilket kan finnas i organisationerna. Gapet uppstår på grund av de



hinder som uppkommer av de traditionella managementsystemen som bland annat används för att kommunicera strategins riktning, definiera mål och riktlinjer samt ge feedback (Kaplan & Norton, 1999 p. 179-181).

Att införa ett långsiktigt tänkande i organisationen samt att formulera en klar och tydlig strategi är båda viktiga faktorer vid en implementering av ett balanserat styrkort (Kaplan, 2001). I en offentlig sektor är det även lämpligt att ändra namnen på perspektiven så de passar bättre in i den verksamhet styrkortet tillämpas i, och för att ytterligare förtydliga strategin samt visa på organisationens roll som en del av den offentliga sektorn (Kaplan, 2001). Ett för stort fokus bör inte läggas på det finansiella perspektivet utan fokus bör fördelas ut över de olika perspektiven i styrkortet, något som är en framgångsfaktor vid implementeringen av ett balanserat styrkort enligt Aidemark (2001). Chan (2004) har i sin studie tagit fram åtta faktorer för en lyckad implementering av det balanserade styrkortet. Faktorerna berör punkter så som ledningens engagemang, förändringsbenägenheten i organisationen, visionen, utformningen och implementeringsprocessen.

Vid en implementering bör strategin vara knuten till mål. De långsiktiga kraven som finns i ett företags strategi bör omvandlas till mål för avdelningar, team och individer. Ytterligare ett hinder som bör bemästras för att lyckas med implementeringen är att lyckas knyta den långsiktiga strategin till resursfördelning och handlingsprogram. Separata processer för den långsiktiga strategiska planeringen och den mer kortsiktiga budgeteringen kan leda till att kapitalfördelningen ofta saknar koppling till de strategiska prioriteringarna. Det sista hindret som Kaplan och Norton (1999) tar upp för en lyckad strategiimplementering är bristen på feedback i samband med implementeringen. En av de stora fördelarna med att använda sig av ett balanserat styrkort som ett managementsystem visar sig när organisationen regelbundet vidtar strategiska uppföljningar utöver de operativa uppföljningarna. Är den feedback som ges bristfällig blir följderna att organisationen inte kan testa samt öka kunskaper kring strategierna (Kaplan & Norton, 1999 p. 182-189). Efter att uppföljningar är utförda, sammanställs data i delårsrapporter och årsredovisningar där det redovisade resultatet på styrkortet sammanställs i form av färger. Grönt innebär att målen är uppfyllda, gult att organisationen är på god väg samt rött som innebär att målen inte är uppfyllda. Detta ger en tydlig bild på hur enheter inom organisationer ligger till. Vid rödmarkerade områden bör insatser och åtgärder vidtas för att ändra de bakomliggande förhållanden som medfört detta (Ericsson & Gripne, 2002, p. 52).

Oavsett hur lång listan är på kritiska framgångsfaktorer finns det hinder som måste bemästras för att framgångsrikt lyckas med implementeringen. Hindren som organisationerna måste ta sig förbi vid en implementering handlar bland annat om strategin. Visionen och strategin måste vara konkretiserade samt att ledningsgruppen måste skapa en enighet när det gäller vad visionen och strategin egentligen innebär. För att enheter inte ska sträva mot olika mål beroende på hur de uppfattat strategier och visioner, är det viktigt med enighet inom organisationen. Det balanserade styrkortet klargör de strategiska målen som är uppsatta och identifierar de faktorer som leder till en strategisk framgång. Styrkortet omvandlar visionen



till strategiska teman som kan spridas vidare inom organisationen och vägleda arbetet (Kaplan & Norton, 1999 p. 180-182).

I en studie gjord av Nilsson (2011) refererar han till McCunn (1988) som hävdar att 70 procent av alla försök att införa ett balanserat styrkort misslyckas. Kaplan och Norton (2001) samt Olve, Petri, Roy och Roy (2003) nämner sju fallgropar som kan inträffa vid implementering av ett balanserat styrkort vilka gör att de väntade effekterna inte uppnås. Dessa är bristande engagemang från högsta ledning, fåtal involverade individer, delas inte med alla inom organisationen, för lång utvecklingsprocess, låg kunskap om modellen samt resursbrist. Vidare menar Nilsson (2011) på att problematik kan uppstå på den operativa nivån inom en organisation vid implementering av styrmodellen. Problematiken grundar sig i att de anställda har svårt att ta till sig styrmodellen, med alla dess begrepp och benämningar som hör till. Med det menar Nilsson på att organisationer haft svårigheter med att införa styrmodellen på den operativa nivån inom den offentliga sektorn.

I den offentliga sektorn ingår yrkesgrupper med starka professioner vilka kan påverka utformningen av verksamheten (Anthony & Young, 1999; Jacobsen & Thorsvik, 2002). De starka professionerna som återfinns hos exempelvis forskare och läkare och kan påverka styrningen på så sätt att välutbildade samt välorganiserade individer brinner för sina yrken och lägger allt fokus på sina egna arbetsuppgifter och inte på organisationen som helhet, vilket kan leda till konflikter i samband med en implementering av en ny styrmodell (Anthony & Young, 1999).

3.3.3 Kritik

Kaplan och Norton (1999 p. 36-37) nämnde att det balanserade styrkortet skiljer sig mot andra styrmodeller genom dess *orsak-verkan relation* mellan utfallsmåtten och de drivande måtten. Detta är något som Nørreklit (2000) kritiserar då hon anser att den brister i sin tydlighet, att Kaplan och Norton är otydliga med vilka samband det avser. Hon är kritisk till att det går att fastställa kausala samband mellan orsak och verkan. Det är svårt att bestämma vilken orsak som leder till ett visst utfall. Därför hävdar Nørreklit (2000) att Kaplan och Norton snarare talar om att det finns logiska samband. Hon menar på att kausala samband kan leda till felval av prestationsmått då ett utfall kan grunda sig i andra orsaker än det som fastställts och därmed blir mer obeständiga än vad Kaplan och Norton framhäver.

Nørreklit, Jacobsen och Mitchell (2008) samt Nørreklit (2000) kritiserar det balanserade styrkortet då de anser att en orsak – verkan relation har ett *tidsgap* som inte beaktats. De menar på att det finns en tidsfördröjning mellan orsak och verkan. Dessa tidsgap är olika långa beroende på när det uppstår en effekt, vissa åtgärder kan ske omedelbart medan andra kan ta lång tid. Denna tidsdimension bör räknas in som en del av styrkortet, vilket det inte gör eftersom den inte tar hänsyn till tidsfördröjning. Författarna menar på att en tidsmässig databas av åtgärder skulle leda till att de kan se effekter över tid på vissa faktorer, så som kostnad och kvantitet. Nørreklit et al. (2008) fortsätter med att processförbättringar inom



organisationer beror på dess interna verksamhetsprocesser, vilket medför att tidsaspekten är varierande från en organisation till en annan.

Ytterligare kritik som presenteras från Nørreklit *var gapet mellan strategiplaneringen och de strategiåtgärder som faktiskt vidtagits*. Detta gap grundar sig i att en organisation är uppbyggd i flera delar och kan därför inte skapa processer och åtgärder på endast en nivå. Det bör finnas åtgärder som sker på olika nivåer inom organisationen för att kunna kontrollera, samordna beslut och åtgärder på varje nivå. De åtgärder som ledningen framställer är på mer övergripande nivå och kan därmed inte garantera måluppfyllelse om de inte preciseras ner på operativ nivå. Hon menar på att det finns risk att den strategiska planen är långt ifrån företagets dagliga åtgärder, därmed kan detta gap uppstå (Nørreklit, 2000).

En användning av det balanserade styrkortet förväntas skapa utrymme för den operativa nivån att skapa nya idéer för en ny strategi. Åtgärder förväntas grunda sig i interaktiv kontroll (dialog mellan parter) och ett så kallat double-loop-lärande (Kaplan & Norton 1996). Detta är något som Nørreklit et al. (2008) samt Nørreklit (2000) anser är motsägelsefullt då det balanserade styrkortet beskrivs som mekanisk och med en hierarkisk top-down-metod. Dess utformande av åtgärder samt fördelning inom organisationen anser författarna vara starkt styrt från den strategiska nivån. Nørreklit (2000) fortsätter sin kritik gentemot top-down-metoden då det kan vara svårt att få de anställda att bli rotade i styrkortet och dess tillämpning ifall de inte blir tillräckligt engagerade i användningen av ett balanserat styrkort och därmed öka risken med att inte få önskad effekt på styrkortet inom organisationen.

Ett balanserat styrkort grundar sig i bland annat en organisations mål (Kaplan och Norton, 1999 p. 17-21). Enligt Rombach (1991) finns det problem med målstyrning inom en offentlig sektor. Han nämner fem argument som kan komma att påverka en organisations målstyrning negativt. För det första kan *målen vara oklara eller oförenliga* inom en organisation. Detta för att mål i en offentlig sektor är tvetydliga, osäkra och oprecisa på grund av att det är en komplex organisation och därmed saknar ett enkelt mått att styra på. Det kan även bero på att vinstmotivet saknas och därmed besvärligt att styra på mål. Det andra argumentet är att det är *besvärligt att mäta resultaten*. Lipe och Salterio (2002) nämner att det är svårt för chefer att utvärdera en enhets prestation i organisationer där de använder sig av stora antal nyckeltal i dess styrmodell. Enligt Olson, Humphrey, och Guthrine (2001) är det svårt att mäta resultat eftersom det är besvärligt att koppla samman input med output. Det kan därför bli mer fokus på utvärdering av prestationer och insatser istället för resultat. Det tredje argumentet är att *belöningsystemen är stela*. Problematiken med att se individuella prestationer leder till att det är svårt att belöna individuella prestationer inom offentlig sektor. Det fjärde argumentet är att *personalen utgörs av väljare*. Då den offentliga sektorn oftast är centraliserad styrs den till stor del av den strategiska nivån vilket gör att de anställda har lite inflytande. Det sista argumentet som Rombach (1991) nämner är att det *inte är självklart att ledningen vill styra*. Det händer att ledningen väljer att inte använda sig av målstyrning på grund av brist på



kompetens angående målstyrning och därmed avstår från att använda sig av den styrtekniken (Rombach, 1991).

3.3.2 Effekter

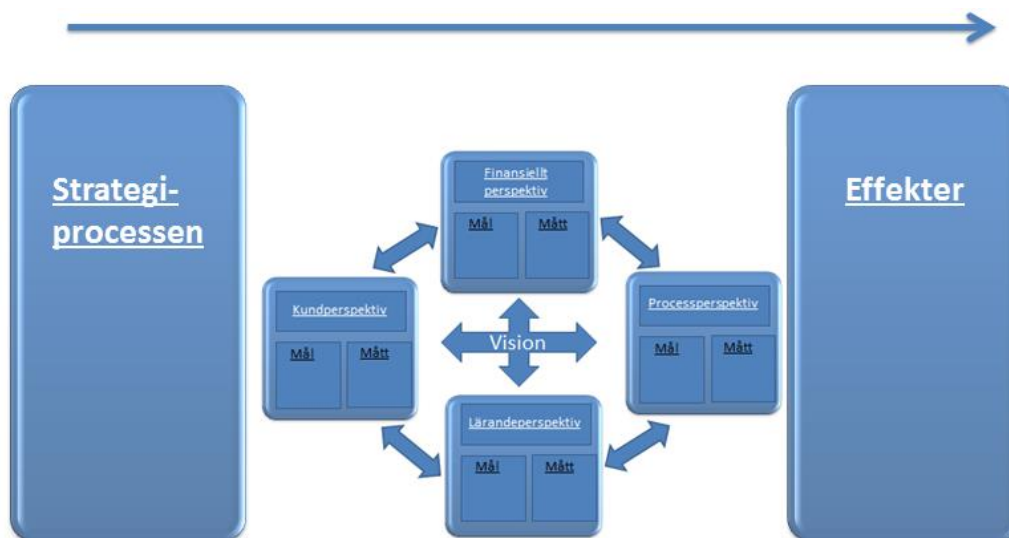
En användning av det balanserade styrkortet ökar förståelsen för orsak -verkan relationer och förtydligar sammankopplingen mellan dess verksamheter inom organisationen. Utifrån förståelsen kan de definiera framtida prestationer, mål och handlingsplaner. Styrmodellen leder även till förbättrat lärande och ökad prestanda då styrmodellen främjar ett double-loop-lärande. Ett double-loop-lärande sker när fel upptäcks och korrigeras på ett sätt som innebär en förändring av en organisations modeller, normer, och mål. Det balanserade styrkortet leder till tydliga förbättringar i mentala modeller gällande affärssystem som speglar verkligheten (Carlos & Dias, 2009). Enligt ett resultat framställt av David & Albright (2004) framkom det att det finns ett starkt samband mellan användningen av åtgärder kring det balanserade styrkortet och överlägsen prestanda.

En användning av det balanserade styrkortet kan skapa bättre kommunikation och ökad delaktighet främst på den operativa nivån inom offentliga organisationer. Detta kan medföra ökat engagemang och motivation till prestation i det dagliga arbetet hos individen (Ericsson & Gripne, 2004 p. 49). I ett resultat ur Nilsson studie (2011) framkom ett antal effekter som en direkt följd av tillämpning av ett balanserat styrkort inom en offentlig sektor. Dessa effekter visade sig till störst del vara ökad delaktighet och resultateffekter. Resultateffekter innebar i detta fall att visionen hade förtydligats för de operativt anställda samt att det blev ett ökat engagemang och motivation vilket därmed resulterade i mer nöjda medarbetare inom organisationen. Sammanfattningsvis kan det konstateras att studien av Nilsson (2011) resulterade i att det var främst de interna faktorerna som gav effekter. De externa faktorerna, så som ökad kvalitet på produkt, minskade administrativa kostnader, minskat resursslöseri samt ökad produktivitet var relativt små.

Det balanserade styrkortet har kommit att sprida sig runt om i världen där många organisationer har valt att göra investeringar och lägga ner resurser på att utforma och tillämpa denna styrmodell i dess organisation. Med den vetskapen tas det för givet att styrmodellen har en positiv inverkan på organisationers prestanda där det leder till förbättring av strategiskt lärande och beslutseffektivitet. Dock har det visat sig att empirisk forskning i detta område är fåtalig, det saknas forskning om det balanserade styrkortets konsekvenser och effekter. De positiva effekterna som styrmodellen sägs medföra har inte bekräftats av tidigare studier (Carlos & Dias, 2009). Även David och Albright (2004) nämner i dess artikel att trots den popularitet som uppkommit av det balanserade styrkortet, finns det få empiriska bevis på att styrmodellen leder till ekonomisk framgång inom en organisation. De menar på att det inte finns något starkt orsakssamband mellan användningen av balanserat styrkort och förbättrad finansiella resultat. Även Nilsson (2011) hävdar att det krävs mer forskning kring moderna managementkoncept inom offentlig sektor och vad dessa modeller givit för verkan på dess organisation.

3.4 Sammanfattande figur över teoretisk referensram

Nedan presenteras en sammanfattande figur vilken visar på hur delarna från teorin hänger samman och resulterar i de effekter som eftersträvas för att därmed kunna svara på studiens syfte och undersökningsfrågor. Teorierna visar på hur en organisations vision och strategi ligger till grund för den strategiprocess, vilka är grundstenarna vid tillämpning av det balanserade styrkortet. Denna styrmodell visar vidare på de effekter som uppstått i och med tillämpningen av styrmodellen inom organisationen, se figur 2.



Figur 2 - Sammanfattande figur över teoretisk referensram



4. EMPIRI

I det fjärde kapitlet presenteras den datainsamling som framkommit ur intervjuer, dokument samt enkäter som omfattat olika nivåer inom organisationen. Kapitlet behandlar först det studerade universitetet för att vidare behandla strategiprocessen. Vidare presenteras det balanserade styrkortet och dess problematik, följt av styrmått samt kommunikation för att slutligen presentera effekterna. Uppdelat i områden presenteras informationen från intervjuerna följt av enkätsvar i form av text och figurer vilka berört området.

4.1 Universitetets strategiska nivå

Den genomförda studien behandlar en statlig myndighet i den offentliga sektorn vilken är ett universitet. Universitetet har tillämpat balanserat styrkort som styrmodell sedan år 2008. Utifrån organisationens hemsida framgår det att organisationens högsta beslutande organ är styrelsen vilka beslutar i frågor gällande organisationen, årsredovisningar, budgetunderlag och antagningsordning. I styrelsen sitter femton ledamöter. Av de femton ledamöterna ingår rektor, lärar- och studentrepresentanter samt åtta ledamöter vilka är utsedda av regeringen. I organisationen finns två fakultetsnämnder vilka verkar på uppdrag av rektorn i frågor gällande strategisk planering, uppföljning samt utvärdering av utbildning och forskning. Rektorn utses av regeringen på förslag från styrelsen och har i uppgift att bedriva verksamheten effektivt och i enlighet med de lagstadgade kraven.

4.2 Strategiprocess

Utifrån intervjuerna samt från ett internt dokument framkom hur organisationen arbetar med det balanserade styrkortet vilket i detta fall benämns som en strategiprocess. Strategiprocessen grundar sig i planering. Utifrån en aktuell vision arbetas det fram ett antal övergripande strategiska mål som återfinns i den strategiska kartan, vilket individer från den strategiska nivån tagit fram. I planeringsprocessen ingår det att göra en omvärldsanalys och att identifiera risker som kan påverka organisationen. Utifrån den riskprioritering som görs, framkommer vilka strategiska områden som är aktuella. Dessa strategiska områden skapar grund för institutionerna när de ska utforma sitt verksamhetsuppdrag då de även får ta del av den planeringsförutsättning som individer från den strategiska nivån tagit fram. Planeringsförutsättningarna visar på bland annat organisationens vision, strategi, målsättning, ekonomiska förutsättningar, strategiska satsningar samt dess utmaningar och förutsättningar inför kommande år. Planeringsförutsättningarna visar även uppdrag, vilka institutionerna blir tilldelade att utföra.

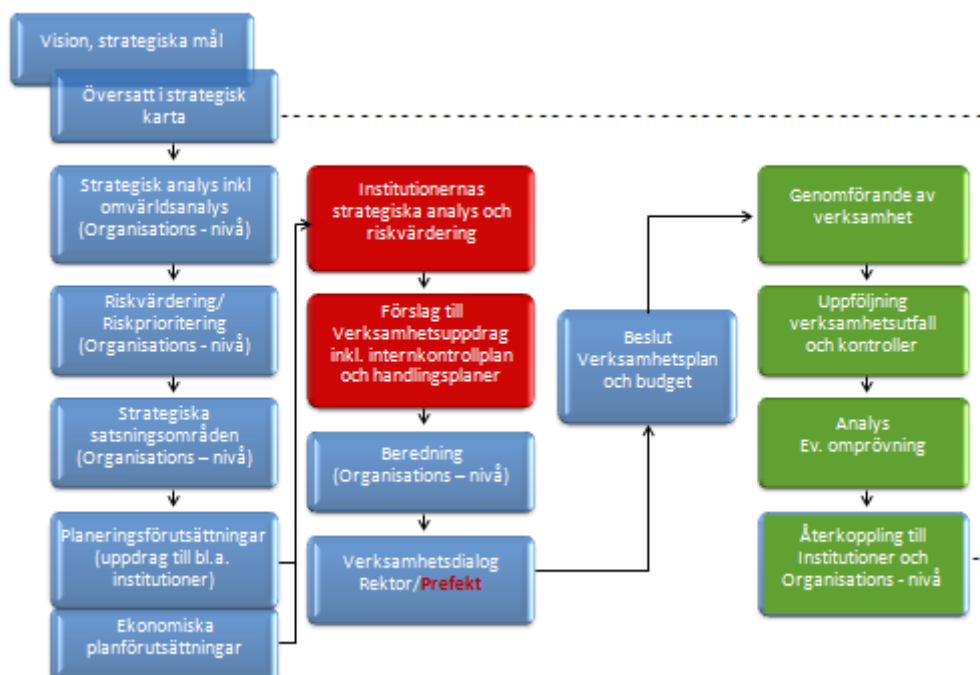
Institutionerna tar fram förslag till verksamhetsuppdrag där ledningsgrupperna på institutionerna har hjälp av planeringsförutsättningar, organisationens riskvärderingar samt deras egna strategiska analyser och riskvärderingar som är riktade mot dess institution. I



förslaget till verksamhetsuppdraget ingår en intern kontrollplan och handlingsplan.

När institutionerna har tagit fram ett förslag till verksamhetsuppdrag bearbetas den på strategisk nivå i organisationen där den vidareutvecklas. Innan något beslut angående verksamhetsplan eller budget tas, förs dialoger mellan rektor och prefekt på varje institution för att skapa en optimal verksamhetsplan. Dialog och kommunikation förekommer i alla delar inom organisationen i och med institutions- och avdelningsmöten där aktiviteter och handlingsplaner framställs och diskuteras.

När beslutet är fattat genomförs de planerade handlingsplanerna och aktiviteterna i de olika institutionerna. I perioderna sista april och september samt vid årsbokslut görs uppföljningar på verksamhetsutfall och kontroller på respektive institution. Resultatet på uppföljningarna analyseras och eventuella omprövningar utförs. Därefter återkopplas dessa analyser till respektive institution samt på övergripande nivå. Ovanstående kan ses i figur 3. De blåa rutorna behandlar processen på strategisk nivå och de röda rutorna behandlar processen på institutionsnivå. De gröna rutorna i slutet på processen visar på genomförande och uppföljning för hela organisationen.



Figur 3 – Verksamhetsplaneringsprocessen

Nedan presenteras en sammanställning av data från intervjuerna med verksamhetscontrollerns, prefekt, administrativ chef samt huvudutbildningsledare med utgångspunkt i frågor som berör det balanserade styrkortet som styrmodell inom organisationen. Data visar även på dess problematik, kommunikation gällande strategi och mått, förväntningar på individer samt



förväntade och upplevda effekter. Inom respektive område presenteras text och efterföljande figurer från enkätsvaren från de anställda som berört ämnet.

4.3 Balanserat styrkort inom organisationen och dess problematik

De två **verksamhetscontrollerna** vilka arbetar på den strategiska nivån menar att fördelarna med det balanserade styrkortet är att styrmodellen visar helheten av organisationen då den visar på fler parametrar än endast exempelvis ekonomin. De menar på att det är bra att data framkommer från olika perspektiv inom organisationen då styrmodellen fångar in data från flera delar, att den inte endast visar på just en del. En av de intervjuade verksamhetscontrollerna menar på att styrmodellen är anpassningsbar utifrån verksamhet, att den kan användas på det sättet som de själv önskar enligt följande;

”Man ska inte se det som ett isolerat verktyg, alltså bara ett styrkort. Man kan använda styrkortet väldigt olika. Man kan välja att använda det som ett informationssystem för ledningen, vilket vi mer gör, än att vi trycker ut det på varje enskild medarbetare”

De problem som verksamhetscontrollerna framställde gällande det balanserade styrkortet som styrverktyg inom denna offentliga sektor var främst kommunikation. De menar på att det finns en viss svårighet att kommunicera ut till institutioner och medarbetare gällande strategier och så vidare. En av de intervjuade verksamhetscontrollerna menar på att de är duktiga på att ta fram och skapa styrmodellen, med utförliga och fina dokument. Dock kan det brista i att kommunicera ut det till organisationen och främst att stötta cheferna på institutionerna till att kommunicera strategier, mål och mått till sina anställda. Den andra intervjuade verksamhetscontrollern menade på att det kan vara svårt för de som inte arbetar med ekonomistyrning att förstå sig på fördelarna med användandet av den strategiska kartan. Det kan därmed vara svårt för de berörda individerna på strategisk nivå samt för cheferna på institutionerna att förklara valet av medel till dessa, då de inte har samma förståelse.

Prefekt vid institution A (prefekt A) önskar, istället för det balanserade styrkortet, se en modell där det finns en dialog mellan rektor och prefekter om vad som ska göras. Prefekt A som ställer sig kritiskt till användandet av det balanserade styrkortet som styrmodell inom organisationen anser att modellen är alldeles för ytlig och att den inte har någon direkt styreffekt. Vidare påpekar prefekt A att organisationen använder sig av en modell som inte är till för den aktuella verksamheten samt att det är alldeles för styrt och det förväntas inte att de ska finnas någon intelligens ute på institutionen då målen och aktiviteterna redan är givna. Prefekt A menar på följande;

”Det är en så komplicerad verksamhet att man inte kan bryta ner den i några enkla metoder och styrmått” ”Det känns barnsligt och ovärdigt en sådan här verksamhet”



Prefekt vid institution B (prefekt B) menar att det finns vissa delar som passar bra och andra delar som passar mindre bra med modellen. Prefekt B ställer sig positiv till styrmodellen och anser att den fungerar relativt bra och att den är lätt att applicera samt att den får medarbetarna att förstå varför de gör saker och vad konsekvenserna blir om de inte gör rätt saker. Prefekt B fortsätter berätta om att det balanserade styrkortet fungerar bra på utbildning, dock finns det mer att önska på forskningen.

Båda **administrativa cheferna på institution A och B (adm. chef A respektive B)** ansåg att styrmodellen är en bra modell för denna typ av organisation. Adm. chef A menar på att det är en tydlig modell som är enkel att följa då den är teoretiskt riktig och bra gjord. Det är även bra då de kunnat göra den konkret och därmed inte blir så abstrakt. Även adm. chef B menar på att det är en enkel modell att följa samt att den ger tydliga handlingsplaner om hur de ska uppnå målen och därmed skapar ett strukturerat arbetssätt. Den visar på hur pengar hänger ihop så det blir ett bra sätt att styra människor på, vilket denne intervjuperson ansåg vara en positiv del av styrmodellen.

De problem som framkom ur intervjuerna med **administrativa cheferna på institution A och B (adm. chef A respektive B)** var främst svårigheten med att implementera den i hela organisationen. Adm. chef A menar på att det främst är ett ledningsverktyg. Intervjupersonen menar på att styrmodellen är tänkt att nå ner till de anställda, vilket den dock inte gör alla gånger. Det kan vara svårt att styra på individnivå då måtten är på övergripande nivå. Det finns dock ett fåtal mått som de anställda ska känna igen. Ett annat problem med styrmodellen enligt adm. chef A är att vissa mått kan vara otydliga och vissa mått som är svår att påverka under en två års period. Adm. chef B menar att det blir ett styrverktyg som existerar mer på högre nivå inom organisationen, denne intervjupersonen sade följande;

”Det är svårt att implementera den i hela organisationen. Det blir ett system som finns på högre nivå, sen kanske man på avdelningarna inte kan ta till sig modellen”

Huvudutbildningsledare för Institution A (HUL A) anser att det är ett bra sätt att förhålla sig till olika mått vilka är viktiga för verksamheten. **HUL A** tar upp problem med integrationen av modellen och svårigheten med att få den enskilda individen att känna sig engagerad och se sin del i det stora hela. HUL A nämner även problematiken med måtten och svårigheterna med att ta fram rimliga mått med rätt styreffekt. **Huvudutbildningsledare för institution B (HUL B)** ser syftet med styrmodellen som ett sätt att tydliggöra risker och arbeta med dem på ett konkret sätt. Att styrmodellen inte är integrerad i hela verksamheten ser båda som ett problem och HUL B poängterar att det är lätt att modeller hamnar på en övergripande nivå och inte alltid sipprar ner till den enskilda individen. HUL B berättar att de istället för styrmodellen i sig, pratar mer om verksamhetsuppdrag och riskbedömning.



”Här på institutionen tror jag inte det är särskilt många, inklusive mig själv, som vet att vi har en modell som heter det balanserade styrkortet. Ännu färre vet att det är den vi ska jobba efter”

Det som framkom ur enkäterna på frågan gällande hur väl de **anställda** kände till organisationens vision svarade till största del att de kände till den, då endast en liten del svarade att de inte kände till den, se figur 4 nedan. På frågan om de känner till organisationen använder sig av balanserat styrkort som styrverktyg svarade till största del att de inte visste det, enligt figur 5 nedan.

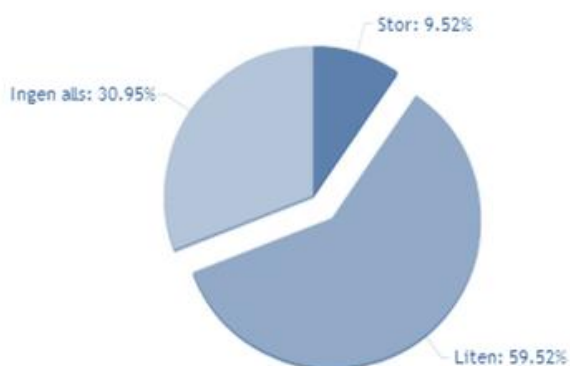


Figur 4 – Kännedom om organisationens vision

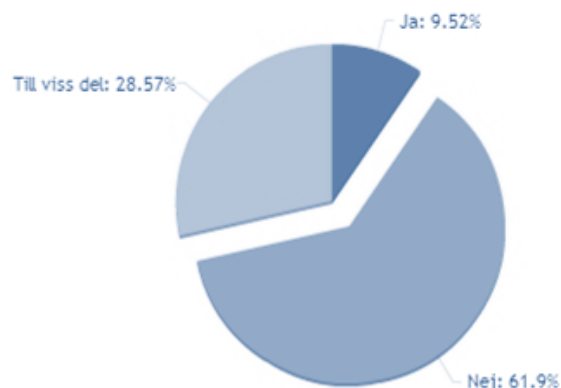


Figur 5 – Kännedom om användandet av det balanserade styrkortet inom organisationen

På frågan hur stor kännedom de **anställda** har om den strategiska kartan som organisationen använder sig av svarade mer än hälften att de har en liten kännedom och en stor del av resterande svarade att de inte har någon kännedom alls, se figur 6. Gällande hur delaktig de anställda känner sig i utvecklandet av organisationens strategi svarade mer än hälften att de inte känner sig delaktiga, enligt figur 7.



Figur 6 – Kännedom om den strategiska kartan inom organisationen



Figur 7 - Delaktighet i utvecklandet av organisationens strategi



4.4 Styrsmål

Gällande antal mål som ingår i styrningen säger de båda **verksamhetscontrollerna** att det för tillfället använder sig av 14 mål. De menar båda på att det är för många mål som organisationen ska förhålla sig till. Den ena intervjuade verksamhetscontrollern menar på att i och med den nya visionen tillkom det fler mål vilket gjorde att det blev lite för många. Denne intervjupersonen menade på följande;

”Det har blivit för många mål för att förvänta sig att alla anställda ska kunna dem. En intressant fråga är, hur många känner de till?”

Den andra verksamhetscontrollern som intervjuades menar på att det finns en skillnad mellan hur många mål som vi styr på och hur många mål som vi gör uppföljning på. Uppföljning görs på fler mål än vad de anställda styrs på. Intervjupersonen anser därmed att de anställda bör känna till de 14 målen som de styrs på enligt följande;

”Jag tycker inte det är så många, så de anställda bör nog känna till dessa 14 mål som man faktiskt följer upp. Sedan är det klart, det är olika beroende på vad man jobbar med, är man forskare kanske man inte alltid tänker på kvarvarande studenter, genomströmning med mera. Men däremot ska man i alla fall tänka på hur det går på forskningssidan, producerade artiklar med mera.”

Gällande hur stor vetskap respektive anställd ska ha om den strategiska kartan menar den ene verksamhetscontrollern på att de ska ha god kännedom om den. De försöker presentera den strategiska kartan så ofta som möjligt vid olika presentationer så att de anställda ska känna att de sett till den förut. Denne intervjupersonen menar på att med en god kommunikation både från den strategiska nivån och från institutionens sida skall de anställda känna till den strategiska kartan väl. Den andre intervjupersonen menar på att i en perfekt värld skall alla känna till den. Med tiden har de dock insett att det kanske inte är viktigt att alla känner till den fullt ut.

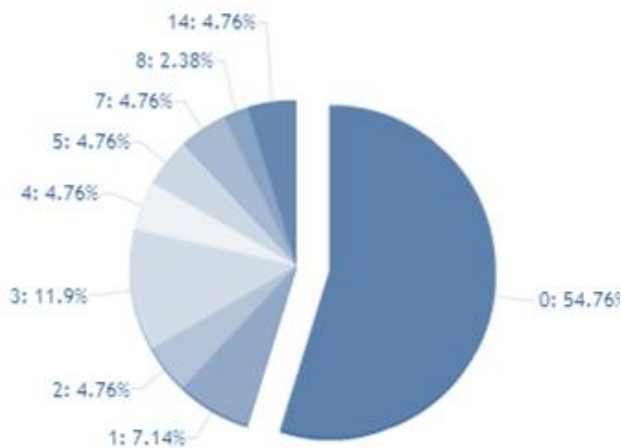
Prefekterna betonar inte målen på samma sätt som ovanstående intervju personer. Prefekt A menar att de anställda blir informerade om det, dock inget som de dagligen bevakar, utan det är istället något prefekterna ska påverkas av. Prefekt B säger att de försöker minimera målen men tycker att det är bra med den aktuella uppdelningen på de tre områdena forskning, utbildning samt kultur och miljö prefekt B uppmärksammar även vikten av att ha realistiska målbilder.

Adm. chef A och B menar på att under grundutbildningen finns två mål (genomströmning på kurs och kvarvarande studenter efter ett och två år) och på forskningssidan är det huvudsakligen ett mål (antal publiceringar) som de anställda bör känna till, annars är målen på en högre nivå.

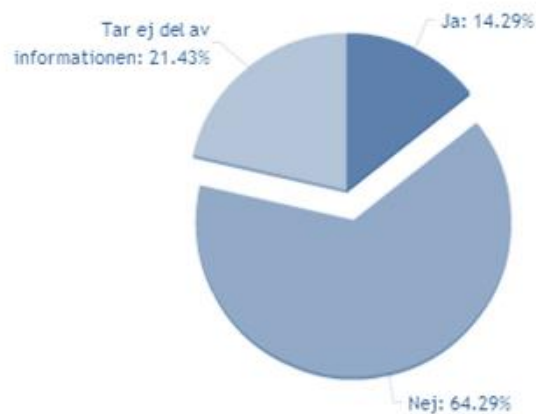


HUL A anser att de egentligen inte använder sig av styrmått utan att måtten redan ingår i det dagliga arbetet och anser att det är ett kollektivt ansvar. **HUL B** vet inte hur många mått som ingår i styrningen.

På frågan hur många antal mått som de **anställda** känner till av de 14 styrmått som organisationen använt sig av under åren 2011-2012, visade sig resultaten enligt figur 8. Mer än hälften känner inte till ett enda styrmått. Enligt figur 9 visade resultat på att de flesta anställda anser att de inte får tillräckligt med information gällande organisationens styrmått, medan en stor del av de övriga inte tar del av informationen.



Figur 8 – Kännedom om antal styrmått inom organisationen



Figur 9 – Tillräcklig mängd information om styrmåtten

4.5 Kommunikation

De båda **prefekterna** säger att informationen sker på personal och institutionsmötena och att avdelningscheferna tar ner informationen till de anställda på avdelningsmötena. Prefekt A tror inte att avdelningscheferna informerar om den strategiska kartan. Prefekt A fortsätter att berätta att de anställda har fått se den strategiska kartan och måtten visas tre gånger om året.

Adm. chef A menar på att information angående det balanserade styrkortet och dess delar informeras ut till de anställda främst på möten för institutionen. De har även tagit hänsyn till resultat från NMI undersökningen (nöjd medarbetar index) som gjordes år 2011 och förbättrat information gällande verksamhetsuppdraget via intranätet. Denne administrativa chefen pratar och informerar om den strategiska kartan relativt ofta vilket gör att dennes förhoppningar på de anställda är att alla ska känna till organisationens vision, den strategiska kartan, målen och de tre områdena (forskning, utbildning samt kultur och klimat), att måtten är kopplade till detta samt hur styrprocessen fungerar. Detta är något som främst framkommer på institutionsmöten, dock vet adm. chef A att uppslutningen på dessa möten är dålig då det endast är ett fåtal personer som medverkar på dessa möten. Intervjupersonen fortsätter med att

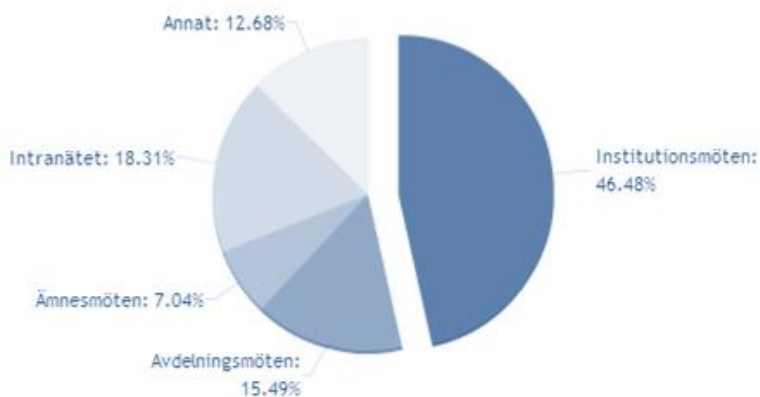


det vidare är upp till avdelningscheferna att informera de anställda, vilket adm. chef A inte har så stor vetskap om i vilken grad det försiggår.

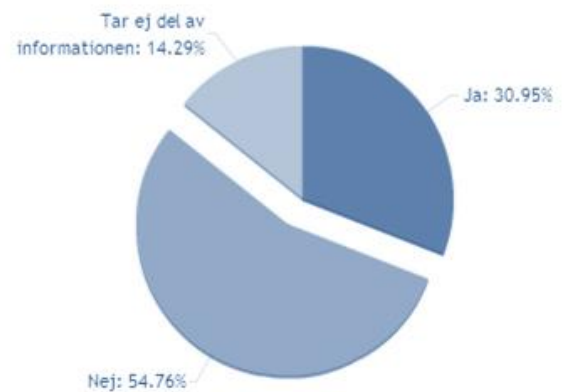
Även **adm. chef B** menar på att den huvudsakliga informationen kommuniceras ut via institutionens möten. Sedan menar denne intervjupersonen på att all information inte angår alla, därför fördelar de ut viss information till den berörda avdelningsgruppen som får nämna det där istället. Information uppkommer kring verksamhetsuppdraget, när de ska göra exempelvis riskanalyser och uppföljning, allt detta informeras ut till de anställda.

HUL A berättar att de pratar om strategiska val de gjort under året, budgetarbete och vilka handlingsplaner som ska arbetas fram. **HUL A** poängterar att det är viktigt att de så ofta som möjligt pratar om det, vilket de gör på institutionsmötena. **HUL A** anser att många av måtten är abstrakta och inte intressant för alla delar i organisationen. **HUL B** berättar att de aldrig pratar om styrmodellen utan att de istället pratar om verksamhetsuppdrag och tror att alla vet att det görs riskbedömningar och strategiska satsningar.

På frågan till de **anställda** var de tar del av informationen gällande organisationens strategi och den strategiska kartan svarade till största del Institutionsmöten, se figur 10. I de fall där de svarade "Annat" framkom svar så som *ledningsmöten, rektorsmöten, har inte tagit del, vet ej, känner inte till den*. På frågan ifall de anser att de får tillräckligt med information gällande strategin och den strategiska kartan svarar mer än hälften att de inte får det, enligt figur 11.



Figur 10 – Informationskällor



Figur 11 – Tillräcklig mängd information om organisationens strategi

4.5.1 Engagemang och respons från de anställda

Prefekt A är inte nöjd gällande engagemang och respons från de anställda och säger att det diskuteras i ledningsgruppen om hur de ska komma tillrätta med det. **Prefekt B** är nöjd med responsen och engagemanget och anser att medarbetarna är aktiva.



Gällande engagemang från de anställda menar **adm. chef A** på att det finns en viss brist kring uppslutningen på dessa informations möten, vilket gör att informationen inte når ut till alla. Denne intervjupersonen menar på att det alltid går att önska mer engagemang från de anställda. När det var dags att ta fram risker och riskvärdering för institutionen fick de anställda vara med. Där kunde de se att engagemanget kring att ta fram riskerna var sämre, jämfört med att göra en riskvärdering som hade bättre uppslutning. Intervjupersonen säger följande;

”Vi har gått från att göra riskvärderingen med enbart professorsgruppen till att inkludera alla medarbetarna. Men sen är det bara några delar som berör individen. Mycket är det på programnivå och inte på individ nivå.”

Adm. chef B trycker inte på några eventuella problem kring engagemang och respons från de anställda. Denne chef anser att det finns ett intresse i det som informeras ut, vilket de tycker är roligt.

HUL A anser att ett av de stora problemen med de strategiska kartorna är att få alla engagerade. Både **HUL A** och **HUL B** anser att de får en bra respons och ser ett bra engagemang hos de anställda.

4.6 Effekter av tillämpningen

De upplevda effekterna av det balanserade styrkortet ur de två **verksamhetscontrollernas** perspektiv var främst de effekter som resultat av uppsatta åtgärder och satsningar. De menar på att ur den strategiska kartan framkommer utvalda strategiska satsningar åt någon riktning, vilka de önskar se effekter av. Den ena personen önskar även se effekter så som att styrmodellen är kommunicerad inom organisationen. Att den är känd och att alla anställda vet att det är något som de använder sig av. Denne verksamhetscontrollern menar på att de ser effekter av uppsatta åtgärder, att det går i den önskade riktningen och därmed ger de önskade effekterna av en åtgärd. Oftast framkommer det effekter, dock menar denne verksamhetscontroller på att det inte alltid blir så. Denne personen trycker även på att där det satsas pengar ses tydligare effekter. Från den andra intervjupersonen framkom följande;

”Vi har satsat mycket på kompetensutveckling på forskare och utvecklat forskningen otroligt mycket. Idag är vi mer ett lärosäte för forskning mer än ett undervisande lärosäte.”

Prefekt A tror att likvärdiga effekter hade uppnåtts ändå och vissa mål har uppnåtts, dock att det beror på en ändrad budgetprincip och inte på användandet av det balanserade styrkortet. Prefekt A menar på att modellen ger mer information, dock att det är för grovt och ger endast en indikation och att det krävs en djupare analys. **Prefekt B** önskar att se hur det går på organisationsnivån och se en tydlighet i de förväntade resultaten och i informationen. Denne



intervjupersonen förväntar sig även att uppföljningarna ska fungera bra och fungera som en kvalitetskontroll. Prefekt B upplever effekter på forsknings sidan där måtten diskuteras då målen och riskerna är ganska stora för institution B. Här ser denne intervjupersonen även att ekonomiska incitament får effekt.

Adm. chef A önskar att effekterna av det balanserade styrkortet är att organisationens vision och övergripande mål kommer ut på ett bättre och tydligare sätt och att respektive anställd inom organisationen ska ha större koll på det i och med denna styrmodell. Adm. chef A menar på att där de infört ekonomisk kompensation ser de stora effekter. Exempelvis publiceringar på forskning har ökat kraftigt i och med den kompensation som är satt för varje publicerad artikel. På utbildningen satsas det på ökad genomströmning för att behålla deras studenter. De effekter denne intervjupersonen främst kunde se var därmed att de blivit mer fokuserade på respektive område. **Adm. chef B** anser att den främsta effekten av det balanserade styrkortet är att det har blivit ökat fokus på att sträva efter uppsatta mål. Denne intervjupersonen menar på att det är ett systematiskt sätt att uppnå mål då det exempelvis blir rött om institutionen inte uppnått målen, vilket personen i fråga anser är jobbigt att se på papper att de inte uppnått vissa uppsatta mål. Denne intervjupersonen önskar att effekterna bidrar med följande;

”Att vi når våra mål. Att vi inte bara har dem på institutionsnivå utan att vi kan bena ner dessa på avdelningsnivå. Att varje individ känner vad denne kan bidra med för att institutionen ska uppnå sina mål.”

HUL A upplever en medveten strävan mot att försöka påverka de mått som sätts upp och att de uppsatta handlingsplanerna genomförts och visat resultat. **HUL B** uppmärksammar en ökad medvetenhet kring de strategiska satsningarna och en ökad medvetenhet om vilka risker som ligger närmast samt vilka risker som finns utifrån ett institutionsperspektiv.

På frågan vad de **anställda** upplever för effekter i och med användandet av den strategiska kartan svarade mer än hälften att de inte märkt några effekter av styrmodellen, se figur 12 nedan. Medan resterande var utspritt, dock största del av dessa var att organisationens vision och strategi framkommer på ett bättre sätt samt att det har blivit bättre kommunikation inom verksamheten.



Figur 12 – Upplevda effekter i och med användandet av den strategiska kartan



5. ANALYS

Det femte kapitlet presenterar studiens analys med grund från syfte och undersökningsfrågor. Analysen behandlar strategiprocessen, det balanserade styrkortet, grad av implementering av styrmodellen i organisationen samt effekterna för att slutligen mynna ut i styrmodellens problematik. Varje del analyseras utifrån empirin som sedan jämförs med den teoretiska referensramen.

5.1 Strategiprocessen

Utifrån den strategiprocess som framkommit från intervjuerna visar det på att den strategiska kartan som tagits fram grundar sig i organisationens vision, se figur 3. I enlighet med Kaplan och Norton (1999) grundar sig det balanserade styrkortet i att bryta ner organisationens affärsidé och strategi till konkreta mål och styrtalet. Den utvalda organisationen studerar dess omvärld för att göra riskvärderingar och ta beslut om vilka strategiska områden som är relevanta. Detta är även något som ena verksamhetscontrollern menar på är en viktig del i processen hos de ansvariga på respektive institution för att kunna göra övergripande satsningar för institutionerna och hela organisationen. Detta kan kopplas samman med Bryson och Roering (1987) som menar på att strategisk planering innebär bland annat lägesbedömningar och beslutsfattande för att samordna organisationens alla delar.

Adm. chef B förväntar sig att den strategiska kartan är anpassad efter organisationen, för att undvika att det endast blir en ”pappersprodukt” som inte implementeras på riktigt. Från strategiprocessen framkom att institutionerna själva tar fram verksamhetsuppdrag med stöd från planeringsförutsättningar, egna strategiska analyser och risker med mera, för att anpassa uppdragen i den riktning som lämpar dem bäst. Enligt Nilsson (2011) samt Kaplan och Norton (1993) är det viktigt att styrmodellen situationsanpassas för att den ska fungera på det mest effektiva sättet för organisationen. Här visar organisationen benägenheter på att anpassa uppdrag och beslut till institutioner och låta dem själv påverka dess riktning vilket är bra då institutionerna skiljer sig märkbart och därmed inte kan bli styrda på samma sätt. Jämför Nørreklit (2000) som menar på att de åtgärder som ledningen framställer är på mer övergripande nivå och kan därmed inte garantera måluppfyllelse om de inte preciseras ner på operativ nivå.

Som en del av strategiprocessen är kommunikation en viktig del för att skapa en optimal verksamhetsplan. Enligt vad som framkommit från strategiprocessen förs dialoger och kommunikation i alla delar inom organisationen i möten där ämnet är relevant för att kunna diskutera fram beslut kring aktiviteter och handlingsplaner kring det balanserade styrkortet. Jämför Ericsson och Gripne (2002), där framkom att intern kommunikation inom offentlig sektor är av stor betydelse då den omfattar många olika enheter och befattningar. Även Nilsson (2011) samt Kaplan och Norton (2001) menar på att den strategiska kartan inte endast



är en bild som visar på hur de anställdas arbete hänger ihop med organisationens övergripande målsättningar, de menar även på att den är ett sätt att kommunicera inom verksamheten, och då genom en strategisk karta som visar en tydligare bild på detta.

Enligt vad som framkom från den undersökta strategiprocessen inom organisationen görs uppföljningar på verksamhetsutfall samt kontroller på alla institutioner i perioderna sista april, sista september samt vid årsbokslut. Detta är något som ingår i arbetet hos verksamhetscontrollerna, att koordinera all strategisk planering och göra uppföljningar på aktiviteter som utförts på institutionerna och sammanställa dessa. Jämför Hood (1991), som menar att grunden till att få en ledning att arbeta mer rationellt inom den offentliga sektorn var genom att bland annat ha strategiska uppföljningar på organisationer, vilket gjorde att organisationer inom den offentliga sektorn började använda sig av styrmodeller. Kaplan och Norton (1999) menar på att uppföljningar och återkoppling är en del av ledningens uppgift i arbetet kring det balanserade styrkortet. Vidare menar de på att fördelarna med att använda sig av ett balanserat styrkort visar sig tydligast när organisationen regelbundet vidtar strategiska uppföljningar. Ur intervju med adm. chef B framkom att den uppföljning som görs på uppsatta mål på dennes institution, som de senare får tillbaka från den strategiska nivån visar sig i form av färger. Exempelvis visar det rött ifall en institution inte uppnått ett visst mått. I jämförelse med Ericsson och Gripne (2002) sammanställs det redovisade resultatet på styrkortet efter att uppföljningar är gjorda i form av färger. Grönt innebär att målen är uppfyllda, gult innebär att de är på god väg samt rött som visar på att målen inte är uppfyllda. Här får organisationen en bra överblick över eventuella åtgärder som bör vidtas.

Universitetet använder sig av en process där de utgår från organisationens vision för att vidare översätta den och bryta ner den till konkreta målsättningar för institutionerna och som organisationen i helhet. Det stämmer bra överens med Kaplan och Nortons (1999) benämning av vad som är tanken med det balanserade styrkortet. Det utvalda universitetet har implementerat och tillämpar det balanserade styrkortet efter de riktlinjer som de bör förhålla sig till, trots att de verkar i en offentlig sektor med en viss komplexitet bland annat gällande dess storlek och omfång av befattningar inom organisationen. Utifrån ovanstående diskussion gällande strategiprocessen går det att fastlägga att de följer den strategiprocess som framkommit ur litteraturstudierna.

5.2 Balanserat styrkort inom organisationen

Det balanserade styrkortet har använts som styrmodell inom universitetet sedan år 2008 och är i skrivande stund inne på det sjätte året med tillämpningen av styrmodellen. De två verksamhetscontrollerna ställer sig positiva till det balanserade styrkortet som styrmodell då den visar på fler parametrar än enbart ekonomin, och på så sätt visar helheten av organisationen. Att styrmodellen är anpassningsbar utifrån den aktuella verksamheten gör att modellen inte enbart behöver ses som ett isolerat verktyg utan kan användas i det sammanhang det ger mest nytta, exempelvis som ett informationssystem. Jämför Nilsson



(2011) samt Kaplan och Norton (1993) som nämner i sina studier att det mest optimala sättet att använda sig av styrmodellen, vilket också ger bäst resultat, är då styrmodellen anpassas efter situationen.

De båda administrativa cheferna anser att det balanserade styrkortet är en bra modell för just denna typ av organisation. De anser att det är en tydlig och bra modell som är teoretiskt riktig och enkel att följa. Även prefekt B ställer sig positiv till modellen och anser att den fungerar bra på utbildningssidan, dock att det finns mer att önska på forskningssidan. Prefekt A har en annan syn på modellen och menar på att den inte fungerar i den utvalda verksamheten då styrmodellen är framtagen och tänkt att användas i den privata sektorn. Vad prefekt A menar är att det balanserade styrkortet är en styrmodell vilken är framtagen och anpassad för den privata sektorn. I och med New Public Management överfördes och anpassades styrmodeller även till den offentliga sektorn vilket även Boyne (2002) nämner i sin studie. Boyne (2002) skriver även i sin studie att kritiker anser att skillnaden mellan den privata sektorn och den offentliga sektorn är så omfattande att metoder från den privata sektorn inte bör överföras till den offentliga sektorn. Att uppfattningen gällande styrmodellen inom organisationen var avvikande från prefekt A kan grunda sig antingen bristande kunskap om styrmodellen eller de fördelar den medför. Det kan även brista i information från de som utvecklar modellen till de övriga inom organisationen gällande styrmodellens relevans, om varför organisationen valt att införa styrmodellen.

5.3 Grad av implementering av det balanserade styrkortet

Nedan analyseras hur väl implementerad denna styrmodell är inom organisationen genom att studera hur väl intervjuerna och enkäterna överensstämmer.

Resultat visade på att de flesta som svarade på enkäten kände till organisationens vision. I detta fall överensstämmer det mindre bra med vad Ericsson och Gripne (2002) säger då de menar på att i många organisationer är kännedomen om dess vision dålig hos individer inom organisationen. De menar dock på att genom det balanserade styrkortet kan kännedomen öka i och med att den kommuniceras ut mer till de anställda då det är visionen den grundar sig på. Det går inte att fastställa om det är det balanserade styrkortet som är anledningen till att kännedomen gällande visionen ökat, mycket tyder dock på att det kan vara det som är en orsak till det. Jämför Nørreklit (2000), som är kritisk till att det går att fastställa kausala samband mellan orsak och verkan. Hon menar på att det är svårt att bestämma vilken orsak som leder till ett visst utfall. HUL B ansåg att kännedomen gällande användandet av det balanserade styrkortet i organisationen var låg, då de mer talar om verksamhetsuppdrag på den nivån. Resultat av enkäterna visade på att mer än hälften inte visste att organisationen använde sig av det balanserade styrkortet.

Gällande den strategiska kartan ansåg verksamhetscontrollerna att alla anställda bör ha god vetskap om den, dock visade resultat här på att mer än hälften av de anställda hade liten



kännedom om den och en tredjedel av resterande hade ingen kännedom alls om den strategiska kartan. Här överensstämmer det inte med vad verksamhetscontrollerna hade för önskan på hur pass stor kännedom de anställda ska ha om den strategiska kartan och de anställdas verkliga kännedom. Detta kan tyda på brist i information och kommunikation mellan den strategiska och operativa nivån eller ett bristande engagemang hos de anställda. Samtidigt visar resultat på att delaktighet i utvecklandet av organisationens strategi var mycket låg, vilket visar tendenser till att de inte fått med sig alla anställda i implementeringen av styrmodellen och därmed inte har en väl implementerad styrmodell. Det studerade universitetet omfattar många individer med starka professioner vilket kan vara en orsak till varför styrmodellen inte är väl implementerad genom hela organisationen. Exempelvis visar professorer inga tendenser till att vilja bli styrda då de arbetar efter dess egna värderingar. Detta kan kopplas samman med Anthony och Young (1999) som menar på att det kan vara svårt att styra offentlig sektor på grund av de starka professionerna som återfinns hos exempelvis forskare och läkare. Dessa välutbildade samt välorganiserade individer brinner för sina yrken och lägger allt fokus på sina egna arbetsuppgifter och inte på organisationen som helhet. De starka professionerna kan kopplas samman med den karaktäristik som Wicks (2001) nämner vilken han grundar i den institutionella teorin. Wicks (2001) menar på att varje enskild individ har subjektiva värderingar och tillsammans med andra individer har de egna tankar och handlingar. Dessa grupper beaktar inte organisationen som helhet utan agerar utifrån sina egna värderingar. Därför är det av vikt att beakta det Scott (2001) skriver i sin studie för att skapa förståelse för individens agerande måste hänsyn tas till individens subjektiva inställning. Detta kan kopplas samman med Olve et al. (2003) som menade på att fåtal involverade individer är en fallgrop vid implementeringen av balanserat styrkort.

Från enkäterna framkom det att kännedom gällande antalet styrmått inom organisationen hos de anställda var låg. Mer än hälften av svarstagarna kände inte till ett enda styrmått. Detta visar på en dålig överensstämmelse till vad en av de intervjuade verksamhetscontrollerna svarade på, då denne menar på att de anställda bör känna till alla 14 styrmått som organisationen använder sig av. Dock menar denne personen på att det kan skilja sig beroende på befattning, då exempelvis kvarvarande studenter inte påverkar forskningssidan till samma grad som utbildningssidan. Dock visar resultat från intervjuerna på att ju längre ner i organisationen och processkedjan som studeras, desto lägre är kraven på kännedomen gällande antal styrmått. Detta, då exempelvis adm. chef A och B menar på att det endast är ett par mått som de anställda bör känna till, då resterande mått är på högre nivå. Detta visar tendenser till att individer inom organisationen har olika syn på styrmodellen och dess styrmått då anställda på den operativa nivån har låg kännedom om antal styrmått.

Vidare menar HUL A på att de inte använder sig av styrmått och HUL B inte har någon kännedom om hur många mått som ingår i styrningen. Här kan det diskuteras om krav på kännedomen gällande antal mått från de som utvecklar styrmodellen uppfylls till den grad de önskar, då kännedomen minskar ju längre ner i processkedjan som studeras. Vidare menade adm. chef A gällande styrmåtten att de kan vara svårt att påverka under en två års period. Det



var även något som adm. chef B påpekade då denne ansåg att det är viktigt att inte sätta för höga handlingsplaner vilket i sin tur kan leda till att det inte händer något och det därmed inte påverkar individens handlande. Detta kan kopplas till Ericsson och Gripne (2002) som menar på att det är viktigt att inte sätta för höga eller för låga mål, då det kan leda till att det inte blir någon verkan på individens beteende. Här finns tendenser till att organisationen sätter för höga mål som de anställda inte kan leva upp till och därmed påverkas kännedomen om antal styrmått då de är på för hög nivå och de anställda därmed inte tar till sig styrmåtten. Vidare framkom från intervjun med adm. chef A att styrmåtten som är framtagna ofta kan vara otydliga. Anthony och Young (1999 p. 49) menar på att i organisationer inom den offentliga sektorn har vinstmålet bytts ut mot mer otydliga mått vilket gör att styrningen försvåras och det blir svårare att utvärdera verksamheten. Enligt Ouchi (1979) är det viktigt med tydlighet vid beaktande av styrning av organisationer. Det visar på bristande överensstämmelse mellan vad verksamhetscontrollerna önskar och vad resterande intervjuade personer anser om detta gällande kännedomen om styrmåtten.

5.3.1 Kommunikation

Verksamhetscontrollerna menar på att en god kommunikation både från deras och från institutionens sida är viktig för att de anställda ska känna till den strategiska kartan väl. Detta stämmer väl överens med Ericsson och Gripne (2002) som menar på att intern kommunikation inom en offentlig sektor är viktig, därmed är det av vikt att organisationen har en metod för intern information.

Ur intervjuerna med prefekterna och adm. cheferna framkom det att informationen gällande den strategiska kartan uppkommer främst på institutionsmöten. Detta stämmer överens med resultat från enkäten då cirka hälften svarade att de främst fick informationen via institutionsmöten. Detta kan kopplas samman med Kaplan och Norton (1999) som menar på att för att kunna fylla det gap som uppstår mellan arbetarnas kompetens samt systemen och rutinernas stöd för att nå ett resultat, måste företagen investera i kompetensutveckling och stärka informationsteknologin.

Då samtliga personer som intervjuats anser sig försöka informera om, och kommunicera ut det balanserade styrkortet och dess delar till organisationen, är det av intresse att studera de anställdas perspektiv för att se hur de förhåller sig till informationen. Ur resultat från enkäten framkom det att mer än hälften av de som svarade inte anser sig få tillräckligt med information gällande den strategiska kartan medan en del av de övriga inte tar del av informationen. Här går det att diskutera om informationen sprids till de anställda på rätt sätt eller ifall det kan brista i engagemanget hos de anställda. Ytterligare en orsak kan vara brist i engagemang hos individer på strategisk nivå.

Gällande frågan om informationskällor till de anställda, framkom svar så som *har inte tagit del, vet ej, känner inte till den*. Detta visar tendenser på brist på engagemang hos de anställda och dess vilja att ta åt sig av informationen som ges ut. Detta kan tyda på att de inte har



kännedom om sin roll i styrmodellen och därmed inte anser sig vara delaktig i den och inte anser sig behöva informationen. Detta tyder på att styrmodellen brister gällande delaktighet och engagemang vilket strider mot Ericsson och Gripne (2004) som menar på att en användning av det balanserade styrkortet kan skapa bättre kommunikation och ökad delaktighet främst på den operativa nivån inom offentliga organisationer. De menar även på att styrmodellen kan medföra ökat engagemang och motivation till prestation i det dagliga arbetet hos individen, vilket resultat från denna studie inte uppvisat starka tendenser till. Detta är därmed något som har koppling till Nørreklit (2000) som menar på att det kan vara svårt att få de anställda att bli rotade i styrkortet och dess tillämpning ifall de inte blir tillräckligt engagerade i användningen av ett balanserat styrkort.

Utifrån ovanstående analysdiskussion gällande hur väl implementerad det balanserade styrkortet anses vara, visar resultat på att kännedomen om styrmodellen börjar avta mellan huvudutbildningsledarna och de anställda. Någonstans däremellan finns ett glapp där det saknas engagemang och en drivmotor till att hålla styrmodellen aktiv, se tabell 1. Tabellen visar på var arbetet kring det balanserade styrkortet börjar avta. Där visas om styrmodellen är *väl implementerad*, *delvis implementerad* eller *ej väl implementerad*, utifrån befattningarna. Informationen når inte ner till alla och de anställda anser sig inte vara delaktiga i modellen vilket gör att alla individer inte är med i tillämpningen och utförandet för att skapa en perfekt styrmodell. Detta kan kopplas samman, som tidigare nämnt, till Kaplan och Norton (2001) samt Olve et al. (2003) som nämner sju fallgropar som kan inträffa vid implementering av ett balanserat styrkort. Dessa är bland annat bristande engagemang från högsta ledning, fåtal involverade individer samt att modellen inte delas med alla inom organisationen. Vidare går det även att koppla till Nilsson (2011) som menar på att problematik kan uppstå på den operativa nivån inom organisationen. Problematiken grundar sig i att de anställda har svårt att ta till sig styrmodellen, med alla dess begrepp och benämningar som hör till, vilket därmed leder till svårigheter med att införa styrmodellen på den operativa nivån.

Tabell 1 – Sammanfattning av styrmodellens grad av implementering utifrån befattningar

Nivå inom organisationen	Befattning	Implementering
Strategisk nivå	- Verksamhetscontroller	Väl implementerad
Operativ nivå (institution)	- Prefekt	Väl implementerad
	- Adm. chef	Väl implementerad
	- HUL	Delvis implementerad
	- Anställda (operativ nivå)	Ej väl implementerad

5.4 Effekter av tillämpningen av det balanserade styrkortet

De upplevda effekterna från användandet av det balanserade styrkortet är framförallt effekter på uppsatta åtgärder och satsningar. En av verksamhetscontrollerna upplever effekter på områden där det satsas pengar. Pengar har satsats på kompetensutveckling och forskning vilket har utvecklat forskningen och gjort universitetet mer inriktat på forskning än på utbildning.



Att de flesta åtgärder och satsningar har resulterat i eftersträvande effekter är något som kan kopplas samman med att det finns ett starkt samband mellan utförda åtgärder och överlägsen prestanda vilket är något som Davis och Albright (2004) presenterar i sin studie. Prefekt B upplever effekter på forskningssidan där måtten diskuteras då målen och riskerna är relativt stora för institutionen. Att det inom institutionerna förs diskussioner angående målen och måtten visar på en medvetenhet och en delaktighet, som i sin tur kan bero på en god kommunikation på den nivån inom organisationen, vilket är något som Ericsson och Gripne (2004) beskriver som effekter av det balanserade styrkortet.

De administrativa cheferna och prefekt B ser tydliga effekter på områden där ekonomiska incitament införts medan prefekt A tror att den effekten kommer från ett ändrat budgetsysteem och inte på grund av det balanserade styrkortet. Jämför Nørreklit (2000), som är kritisk till att det går att fastställa kausala samband mellan orsak och verkan. Det är svårt att bestämma vilken orsak som leder till ett visst utfall. Prefekt A tror att likvärdiga effekter hade uppnåtts likväl, eftersom det är självklara saker för den typen av organisation de verkar inom. HUL A upplever effekter på så sätt att denne ser en medveten strävan mot att försöka påverka de mått som eftersträvas och att de uppsatta handlingsplanerna genomförts och givit resultat. HUL B ser en ökad medvetenhet kring riskerna som finns på olika nivåer inom organisationen men även en ökad medvetenhet kring de strategiska satsningarna. Att användandet av det balanserade styrkortet skapar en ökad delaktighet i det dagliga arbetet nämner både Ericsson och Gripne (2004) och Nilsson (2011) som effekter utifrån användandet av styrmodellen. Att de anställda inte känner sig delaktiga i strategin och strategiprocessen beror på orsaker som framkommer mer utförligt i kapitel 5.3. Trots att de anställda inte känner sig delaktiga har medvetenheten indirekt ökat hos dem gällande risker och strategiska aktiviteter som utförts.

Effekterna som de anställda har upplevt var endast ett fåtal, och den största delen av de tillfrågade hade inte märkt av några effekter över huvudtaget, se tabell 2. Att den största delen av de anställda inte märkt av några effekter kan troligtvis kopplas samman med den låga kännedomen av användandet av det balanserade styrkortet. Effekter har framkommit på grund av satsningar som gjorts i och med användandet av det balanserade styrkortet vilket framkommer i intervjuerna. De anställda upplever troligtvis inte effekterna som ett resultat av användandet av styrmodellen, då de inte har särskilt stor kännedom om den. Det blir svårt för de anställda att se några effekter då de har dålig kännedom om vad som egentligen bidrar till effekter och vilken typ av effekter de kan väntas se. Den låga kännedomen bland de anställda gällande den styrmodell som används i organisationen är något som starkt kan kopplas samman med hur väl implementerad modellen är inom organisationen och kan vara en orsak till varför de anställda inte känner till så många effekter trots att det finns effekter som lyfts fram.

De effekter som nämns i enkätundersökningen var bland annat att visionen framkommer på ett tydligare sätt vilket är något som det balanserade styrkortet kan ha bidragit med. Att visionen framkommer på ett bättre sätt är något som Nilsson (2011) i sin studie benämner som



en resultateffekt vilket enligt den studien uppstod som direkt åverkan av tillämpningen av ett balanserat styrkort inom offentlig sektor.

I enkätundersökningen framkom att ett antal anställda upplevt fler effekter än enbart att visionen framkommit på ett tydligare sätt. De har även upplevt effekter så som bättre kommunikation inom organisationen samt att organisationens strategi framkommer på ett bättre sätt. Att kommunikationen blir bättre beskriver Ericsson och Grippe (2004) som en effekt i och med användandet av det balanserade styrkortet vilket då kan kopplas samman med svaren från enkäten. Att strategin framkommer på ett tydligare sätt kan starkt kopplas samman med användandet av det balanserade styrkortet då styrmodellen går ut på att bryta ner organisationens strategi till konkreta målsättningar och relevanta styrkor och på så sätt översätta strategin och göra den mer begriplig (Kaplan & Norton, 1999).

Ouchi (1977/1979) nämner att det är problematiskt att styra en skolverksamhet vilket bland annat beror på dess komplexitet samt att det är svårt att mäta och utvärdera forskning. I och med att det är svårt att mäta är det även komplicerat att formulera mål och styrkor med önskad effekt. Målen och måtten är något som diskuteras inom organisationen då det är av vikt att de anpassas utifrån institutionernas förutsättningar. Effekter framkommer tydligt på områden där ekonomiska incitament införts vilket för in diskussionerna på att införa ekonomiska incitament på andra områden i syfte att uppnå uppsatta mål. Införs ekonomiska incitament på fel områden kan detta medföra fel styreffekt. På utbildningssidan är genomströmning på kurs ett vanligt förekommande mått, där ett införande av ekonomiska incitament kan leda till att lärarna sänker kraven på studenterna för att på så sätt nå högre mål vilket gör att kvaliteten blir lidande. Jämför Lipsky (1977), som menar på att det är svårt att styra och mäta undervisningen, därmed lärarnas arbete då makten oftast ligger hos dem själva.

Ovanstående diskussion gällande effekterna av tillämpandet av det balanserade styrkortet visar på att effekter uppkommer på olika nivåer inom organisationen. Flest effekter upptäcks av de två verksamhetscontrollers som arbetar på den strategiska nivån vilket kan bero på att de har en stor kännedom om modellen och vet vilka effekter som förväntas och eftersträvas. De intervjuade personerna på institutionerna ser effekter, dock kanske inte i samma utsträckning som de personer som utvecklat styrmodellen. Det kan bero på att de är mindre insatta i modellen och endast analyserar och reagerar på de resultat som de själva uppnår och där de rapporterar till de berörda personerna på den strategiska nivån vid uppföljningarna. Ju längre personerna arbetar ifrån den strategiska nivån desto mindre kännedom verkar de ha om modellen och dess positiva effekter vilket visas i enkäten där de flesta svarade att de inte alls upplevde några effekter.

Nedan presenteras en sammanfattande tabell över de effekter som framkom utifrån enkäten, se tabell 2 nedan. Effekterna är rangordnade i fallande ordning och börjar med det alternativ som flest personer angett.



Tabell 2 - Sammanfattning upplevda effekter

Effekter från enkäterna
Inga upplevda effekter
Visionen framkommer på ett bättre sätt
Bättre kommunikation inom organisationen
Strategin framkommer på ett bättre sätt
Andra effekter
Ökad beslutseffektivitet
Ökad delaktighet
Ökat engagemang och motivation

Olve et al. (2003) menar på att det finns en del fallgropar vid implementering av det balanserade styrkortet. Dessa är bristande engagemang från ledning, fåtal involverade individer, lång process, låg kunskap om modellen samt resursbrist. Ifall dessa faktorer uppstår kan det leda till att de förväntade effekterna inte uppnås. Vidare går det även att koppla, som tidigare nämnt, till Nilsson (2011) som framställer problematik som grundar sig i att de anställda har svårt att ta till sig styrmodellen, med alla dess begrepp och benämningar som hör till, vilket därmed leder till svårigheter med att införa styrmodellen på den operativa nivån. Detta gör att de anställda har bristande kunskap gällande effekter som styrmodellen kan medföra och därmed har svårt att koppla dessa till en effekt av styrmodellen.

5.5 Problem med styrmodellen

Vid intervjuerna framkom problem med styrmodellen. Det övergripande problemet, vilket alla intervjupersonerna var eniga om, var svårigheten med att få alla anställda medvetna och engagerade. Verksamhetscontrollerna ser svårigheter gällande kommunikationen till institutionerna och hade önskat se ett ökat stöd från ledningens håll till cheferna på institutionerna då dessa ska kommunicera ut strategierna till sina anställda. Den ena verksamhetscontrollern kan se svårigheter för de som inte har samma förståelse för modellen, då kan det uppstå problem med att se fördelarna med användandet av den strategiska kartan. Detta kan göra det svårt för de som utvecklar styrmodellen och för cheferna att förklara valet av medel. Problematiken och svårigheterna med modellen kan styrkas av bland annat, som tidigare nämnt, Olve et al. (2003) vilka nämner i sin studie ett antal fallgropar vid implementeringen av det balanserade styrkortet. Faktorer så som låg kunskap om modellen, lågt engagemang samt att den inte delas med alla inom organisationen är faktorer som kan kopplas till denna studie. Då styrningen inom denna organisation är till stor del centraliserad med styrning från den strategiska nivån kan ovanstående diskussion kopplas samman med Nørreklit (2000) som framställer kritik gentemot top-down-metoden. Hon menar på att det kan vara svårt att få de anställda att bli rotade i styrkortet och dess tillämpning ifall de inte blir tillräckligt engagerade i användningen av ett balanserat styrkort och därmed ökar risken med att inte få önskad effekt på styrkortet inom organisationen.



I intervju med prefekt A framkom att denna styrmodell inte var anpassad efter dess verksamhet då denna organisation är alldeles för komplicerad och därmed svår att bryta ner i metoder och styrmått. Jämför Olson et al. (2001), som menar på att det kan vara svårt att styra en offentlig sektor just på grund av dess komplexitet och otydlighet mellan input och output. Problematiken sitter då i att kunna mäta och utvärdera prestationen inom verksamheten. Som en utveckling av detta menar Ouchi (1977/1979) på att det kan vara problematiskt för en skolverksamhet att styra dess fakultet för forskning då det är svårt att mäta kvantiteten av dess produktion. Ytterligare faktorer som ökar problematiken vid styrning av ett universitet är att det saknas ett enkelt mått att styra på, baserat på att mål i denna typ av verksamhet är tvetydliga, osäkra och oprecisa på grund av dess komplexitet (Olson et al, 2001) samt att det är svårt för chefer inom dessa organisationer att utvärdera en enhets prestation (Lipe och Salterio, 2002). Även Moos och Møller (2003) samt SOU (2004:116) åsyftar att det är svårt att styra skolverksamheter. Grundat på prefekt A och dennes åsikter tyder detta på att det kan finnas viss oaktksamhet vid val av styrmodell då det kanske inte är den bäst lämpade styrmodellen för denna organisation. Jämför detta med Bryson och Roering (1987), som menar på att det balanserade styrkortet innebär många begrepp, procedurer och verktyg för att skapa en optimal styrmodell, vilken kan variera betydligt i dess tillämplighet inom den offentliga sektorn. De fortsätter även med att den bör tillämpas med försiktighet i varje given situation och därmed anpassas efter dess situation.

Medvetenheten gällande problematiken och svårigheterna som uppkommer i och med användandet av det balanserade styrkortet påträffas hos de personer som arbetar med styrmodellen inom organisationen. Medvetenheten och kunskapen kring det balanserade styrkortet som finns bör leda till att organisationen lättare kan identifiera problemen som uppstår och vidare kunna hantera dessa.



6. SLUTSATSER

Detta kapitel börjar med en avslutande diskussion vilken har utgångspunkt från problemdiskussionen för att vidare visa på studiens teoretiska och praktiska bidrag. Studiens slutsats presenteras med utgångspunkt från undersökningsfrågorna vilka presenteras i kapitel ett. Kapitlet avslutas med förslag på potentiell forskning kring ämnet.

6.1 Avslutande diskussion

Resultatet i denna studie visar på att det balanserade styrkortet inte är väl implementerat igenom hela organisationen, vilket kan bero på att de anställda inte är tillräckligt engagerade i styrmodellen och organisationens strategi eller att individer på strategisk nivå inte förmedlar ut informationen på rätt sätt. En annan orsak kan vara bristande engagemang hos individer på strategisk nivå vilken Olve et al. (2003) menar på är en fallgrop vid implementering av det balanserade styrkortet. Dessa fallgropar är bristande engagemang från ledning, fåtal involverade individer, lång process, låg kunskap om modellen samt resursbrist. Nilsson (2011) menade på att det kan vara svårt att få anställda på operativ nivå att bli aktiv i styrmodellen, vilket är något som visat sig starkt i denna studie. De upplevda effekterna var endast ett fåtal på operativ nivå vilket kan bero på brist på engagemang hos de anställda. Detta skiljer sig från Nilssons (2011) studie då han såg en ökad delaktighet och ökat engagemang bland de anställda. Att vår studie inte visar på en ökad delaktighet och engagemang kan kopplas samman med de starka professionerna som finns i den här typen av verksamhet, vilket Anthony och Young (1999) samt Jacobsen och Thorsvik (2002) menar på kan påverka utformningen av verksamheten. De starka professionerna kan kopplas samman med den karaktäristik som Wicks (2001) nämner vilken han grundar i den institutionella teorin. Wicks (2001) menar på att vissa individer inte beaktar organisationen som helhet, utan agerar utifrån sina egna värderingar. Detta grundar han i att varje enskild individ har subjektiva värderingar och tillsammans med andra individer har de gemensamma tankar och handlingar.

Tidigare studier inom området har bland annat behandlat implementeringen av styrmodellen, dock är studier om styrkortets konsekvenser och effekter fåtaliga (Carlos & Dias, 2009; David & Albright, 2004). Denna studie behandlar effekterna av tillämpningen av det balanserade styrkortet i en komplex organisation vilken är verksam inom forskning och utbildning där studiens fokus har omfattat olika nivåer inom organisationen. Studien ökar förståelsen för upplevda effekterna samt för avsaknaden av upplevda effekter.

Studien identifierar ett problem i samband med styrmodellen och dess implementering. Att problemet är identifierat gör det lättare att hitta en lösning på problemet och på så sätt kunna skapa en modell som är bättre anpassad för organisationen. Det är därmed viktigt att beakta de faktorer som kan komma att påverka implementeringen. Dimaggio (1983) nämner att organisationer strävar efter att efterliknar varandra och enligt den institutionella teorin



påverkas organisationer av liknande verksamheter. Detta borde innebära att samma typ av problematik återfinns i liknande verksamheter vilket gör att denna studie går att applicera till fler organisationer med liknande förutsättningar än just den studerade.

6.2 Slutsatser

Nedan presenteras studiens slutsatser med utgångspunkt i undersökningsfrågorna vilka presenterades i det inledande kapitlet.

6.2.1 Hur genomförs strategiprocessen på universitetet?

Strategiprocessen är en viktig del vid arbetet kring det balanserade styrkortet. Processen skapar en aktiv styrmodell då den ständigt tillämpas i det vardagliga arbetet och därmed alltid är "levande" främst på strategisk nivå. Målen som sätts upp är en bidragande faktor till att styrmodellen är aktiv, då måluppfyllelsen skapar incitament till att arbeta vidare med styrmodellen. Ytterligare en bidragande faktor är utvärderingar och uppföljningar, vilket ökar engagemanget gällande att hålla styrmodellen aktiv och levande, då det visar på tillståndet hos organisationens institutioner. Utvärderingar och uppföljningar informeras vidare ut till institutionerna vilket därmed ökar medvetenheten hos individerna i hopp om att hålla styrmodellen levande även på den nivån.

6.2.2. Hur väl implementerad är styrmodellen inom universitetet och vad är anledningen till det?

Resultat visar på att engagemang och medvetenheten gällande styrmodellen sjunker ju längre ner i processkedjan som studeras. De som utvecklar styrmodellen har stor kännedom gällande strategin och de mål som ska uppnås. Dessa individer berörs mer av arbetet kring styrmodellen i det vardagliga arbetet, vilket därmed gör att styrmodellen fungerar bättre och är i högre grad implementerad på den nivån. På operativ nivå finns inte samma engagemang till styrmodellen då de inte berörs till samma grad av modellen, jämfört med de på strategisk nivå. Vetskapen och medvetenheten gällande styrmodellen visar sig vara låg hos individer på operativ nivå, därmed kan slutsatsen dras att styrmodellen inte är väl implementerad på operativ nivå.

6.2.3 Vilka är effekterna av styrmodellen och vad är orsakerna till det?

Upplevda effekter av styrmodellen är bland annat ett ökat kommunikationsflöde, vilket i sin tur kan ha medfört en ökad medvetenhet gällande uppsatta strategier. Tydliga effekter upplevs även på de områden och mål som styrmodellen sätter i fokus samt där åtgärder och aktiviteter sätts in. Resultat visade på att stor andel inte upplevde några effekter av styrmodellen vilket kan bero på bristande kännedom om vilka effekter som kan förväntas. Bristande kännedom kan vara ett resultat av att individer inte tagit del av information och inte engagerar sig i styrmodellen och dess delar. Effekter finns, dock upplevs dem inte tydligt vilket kan bero på att styrmodellen inte är väl implementerad igenom hela organisationen. En ökad kännedom om styrmodellen bör leda till fler upplevda effekter och därmed en styrmodell som är bättre anpassad för organisationens situation.



6.3 Framtida forskning

Denna studie skapar möjlighet till framtida forskning gällande styrning inom offentlig sektor och dess effekter. Då det är svårt att fastställa vilka mått som är lämpliga att styra ett universitet med skulle det vara av intresse att studera de bäst lämpade styrmått inom en liknande verksamhet för att få ett balanserat styrkort att fungera väl inom en hel organisation. Det balanserade styrkortet har inte visat sig vara väl implementerad inom den studerade organisationen, detta för därmed diskussionen vidare för framtida forskning; Då denna typ av styrmodell inte är väl anpassad för ett universitet, vilken styrmodell kan vara bättre lämpad för denna typ av verksamhet?

Effekter har visat sig vara en dåligt uppmärksammas del kring styrmodellen, både hos de berörda individerna på strategiska nivån, men främst hos de anställda på den operativa nivå då det endast framkommit ett fåtal effekter. En diskussion kan föras gällande om de anställda verkligen behöver känna till modellen och veta vilka effekter den medför. Det kanske räcker med att de sköter sina arbetsuppgifter och når de uppsatta målen, det vill säga att de arbetar efter styrmodellen utan att vara medvetna om det. De slipper på så sätt ta hänsyn till strategiutvecklingen och kan istället lägga allt fokus på att utföra sina egna arbetsuppgifter. En diskussion kan föras ifall fördelarna med att ha de anställda medvetna och engagerade i strategin, överväger den tid och kraft som krävs för att få de anställda engagerade? Här finns möjlighet till framtida forskning då det kan vara av intresse att studera hur mycket de anställda behöver veta om styrmodellen och dess effekter.



REFERENSER

- Aidemark, L-G. (2001) "The meaning of balanced scorecards in the health care organization". *Financial Accountability & Management*. pp. 23-40.
- Allison, G. (1979). Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects? *Classic of Public Administration*. Vol 75.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2001), *Management Control Systems*, tenth edition. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R. N. & Young, D. W. (1999), *Management Control in Non-Profit Organizations*, sixth edition. New York: McGraw-Hill.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund, Studentlitteratur.
- Atkinson, A., Kaplan, R. & Young, M (2004), *Management Accounting*, fourth edition. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- Ax, C & Bjørnenak, T.(2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations – The case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*. 16(2005) 1-20.
- Berg- Jansson, A.(2010). I mötet mellan modern management och professionell praktik *Ny organisering möter sjuksköterskeprofessionen*. Doktorsavhandling. Luleå tekniska universitet.
- Boyne, G.A. (2002) Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies* 39:1. P. 98-100. Cardiff university.
- Bryman, A. & Bell. E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö, Liber AB.
- Bryson, J.M. & Roering, W.D. (1987). Applying private sector strategic planning in the public sector. *Journal of the American Planning Association*. 53:1, 9-22.
- Carlos, C. & Dias, JF. (2009). A system dynamics-based simulation experiment for testing mental model and performance effects of using the balanced scorecard. *System Dynamics Review*. Vol. 25. No. 1. P.1-34.



Chan, Y.L. (2004). Performance measurement and adoption of balanced scorecards - A survey of municipal governments in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 17 No. 3, 2004 pp. 204-221.

David, S. & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*. Vol. 15. No.2. P. 135-153.

DiMaggio, P.J (1983). State Expansion and the Organizational Fields. Ur Hall, R.H & Quinn, R.E. *Organizational Theory and Public Policy*. Beverly Hills: Sage Publications.

DiMaggio, P. J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2). pp. 147-160

Eliasson, A. (2006). *Kvantitativ metod från början*. Lund, Studentlitteratur.

Ericsson, B., & Grippe, A. (2004). *Att införa Balanced Scorecard i kommunal verksamhet*. Stockholm: Kommentus Förlag.

Eriksson, L.T. & Widersheim-Paul, F. (2006). *Att utreda, forska och rapportera*, (8:e upplagan.) Liber Ekonomi, Malmö.

Hart, P. (2011). Evaluating public leadership: towards an assessment framework. *Public Money & Management*, 31(5), 323-330

Hatch, Mary Jo, (2002), *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Lund: Studentlitteratur

Henning, R. (2002). Ledarskap och ledning I offentlig sektor – en problematisering. *Centre for Advanced Studies in Leadership*. P. 19. Stockholm School of Economics.

Hood, Christopher. (1991). A public management for all season?. *Public Administration* Vol. 69 Spring 1991 (3-19)

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kaplan, R.S. (2001) "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations". *Nonprofit management & leadership*. pp. 353-370.



- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. January-February 1992.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P. (1993). Putting the balanced Scorecard to work. *Harvard Business review*, Vol 71, No 5.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., (1996), *The Balanced Scorecard*. New York: Harvard Business Publishing.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P.(1999). *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling*. Göteborg, ISL Förlag AB.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). The strategy focused organization. How balanced scorecard companies. Thrive in the New Business Environment. *Soundview Executive Book Summaries*. Vol 23. No.1. pp.1-8.
- Leslie, K & Canwell, A. (2010) Leadership at all levels: Leading public sector organizations in an age of austerity. *European Management Journal*, Vol. 28, ss. 297– 305
- Lipe, M.S. & Salterio, S. (2002). A note on the judgemental effects of the balanced scorecard´s information organization. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 27 No. 6 pp. 531-540.
- Lipsky, Michael & Weatherley, Richard (1977) Street-level bureaucrats and institutional innovation: Implementing special education reform in Massachusetts. *Harvard University*
- Lundahl, U. & Skrävad, P-H (2006). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund, Studentlitteratur.
- Moos, L & Möller, J (2003) Schools and leadership in transition: the case of Scandinavia. *Cambridge Journal of Education*. Vol. 33, No. 3, ss 353-370
- Munir, K.A. (2002). Being different: how normative and cognitive aspects of institutional environments influence technology transfer, *Human relations*, vol. 55, 1403-1428.
- Nilsson, K. (2011). Från Balanced Scorecard till Balanserad Styrning. En longitudinell studie av införandet av ett modernt managementkoncept inom en svensk kommun. *Doktorsavhandling*, Luleå Tekniska Universitet.
- Nørreklit, H.(2003).The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2003). pp. 591-619.



- Nørreklit, H. (2000) The balance on the balanced scorecard-a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, Issue 1, pp. 65-88
- Nørreklit, H., Jacobsen, M. & Mitchell, F. (2008) Pitfalls in using Balanced Scorecard, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 19, Issue 6, pp. 65-68
- Olson, O., Humphrey, C., & Guthrine, J. (2001). Caught in an evaluator trap: a dilemma for public services under NPFM. *The European Accounting Review*. Vol. 10, No 3, pp. 505-522.
- Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J., & Roy, S. (2003). *Framgångsrikt styrkortsarbete. Metoder och Erfarenheter*. Malmö: Liber.
- Olve, N. G., Roy, J., Wetter, M. (1997), *Balanced Scorecard i svensk praktik*, andra upplagan. Malmö: Liber Ekonomi.
- Olve, N. G., Roy, J., Wetter, M. (1999), *Balanced Scorecard i svensk praktik*, tredje upplagan. Malmö: Liber Ekonomi.
- Ouchi, W. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*. Vol 22, No 1. pp. 95-113.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*. Vol. 25, No 9. pp. 833-848.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund, Studentlitteratur.
- Peters, B.G. & Savoie, D.J.(1994). Civil Service Reform: Misdiagnosing the Patient. *Public Administration Review*. September/October 1994, Vol. 54, No. 5
- Pollitt, C. (1995). Justification by Works or by Faith? - Evaluating the New Public Management. *Evaluation* Vol. 1(2) (133-154).
- Rombach, B. (1991). *Det går inte att styra med mål!* Lund: Studentlitteratur.
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and organizations*. Sage: Thousand Oakes, Calif.
- Scott, W.R. (2003) institutional carries: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences, *Industrial and Corporate Change*. Vol. 12, Number 4, p.879-894



Statens Offentliga Utredningar, SOU 2004:116. Skolans ledningsstruktur – Om styrning och ledning i skolan. *Betänkande av Utredningen om skolans ledningsstruktur*, Stockholm 2004.

Wicks, D. (2001). Institutionalized Mindsets of invulnerability: differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis, *organization studies*, vol. 22, p.659-692

Yin, R. K., 2009. *Case study research – Design and methods*. Applied social research methods series. Vol 5.



BILAGA 1

Intervjuguide 1

- Kan du berätta om din roll och dina arbetsuppgifter inom denna organisation?
- Vad är Din roll i den strategiska kartan? Vad är Dina arbetsuppgifter i den strategiska kartan?
- Vad tycker du om det balanserade styrkortet som styrverktyg inom denna organisation?
 - Varför ska denna organisation använda sig av den styrmodellen?
 - Ser du några problem med styrmodellen?
- Kan du beskriva processen i den strategiska kartan?
- Vad förväntar du dig av det balanserade styrkortet? Dvs. *Vilka effekter vill du se av det balanserade styrkortet?*
- Vad förväntas av dig gällande det balanserade styrkortet?
- Var/när lämnar du ifrån dig dina arbetsuppgifter gällande den strategiska kartan? Vem tar över? (nästa steg i processen)
- Vad har du för förväntningar på de ansvariga för den strategiska kartan på institutionsnivå?
- Hur många mått ingår i styrningen? Hur många mått ska de anställda känna till och arbeta efter i sitt dagliga arbete?
- Gör ni någon uppföljning på måtten? Vad och hur i så fall?
- Hur stor vetskap ska respektive anställd ha om den strategiska kartan?
- Hur kan ni kontrollera att de anställda vet vad som förväntas av dem?
- Vad ser du för förändringar av organisationen sedan införandet av det balanserade styrkortet?
- Upplever du effekter av det balanserade styrkortet? - Vilka effekter upplever du i så fall?
- Kan du se några effekter på uppsatta åtgärder? Har åtgärderna (på målen) blivit uppfyllda? Varför/varför inte tror du?
- Får vi återkomma om det är något mer vi undrar över?



Intervjuguide 2

- Kan du berätta om din roll och dina arbetsuppgifter inom denna organisation och på din institution?
- Vad är Din roll i den strategiska kartan? Vad är Dina arbetsuppgifter i den strategiska kartan?
- Vad tycker du om det balanserade styrkortet som styrverktyg inom denna organisation?
 - Varför ska denna organisation använda sig av den styrmodellen?
 - Ser du några problem med styrmodellen?
- Vad förväntar du dig av det balanserade styrkortet? Dvs. *Vilka effekter vill du se av det balanserade styrkortet?*
- Vad förväntas av dig gällande det balanserade styrkortet?
- Var/när lämnar du ifrån dig dina arbetsuppgifter gällande den strategisk kartan? Vem tar över? (nästa steg i processen).
 - När ni tagit fram förslaget till verksamhetsuppdrag, vad händer med den efter det? Hur behandlas den?
- Vad har du för förväntningar på de som utvecklat den strategiska kartan (tidigare i processledet)?
- Vad har du för förväntningar på de anställda (nedåt i processledet)?
- Hur många mått ingår i styrningen? Hur många mått ska de anställda känna till och arbeta efter i sitt dagliga arbete?
- Hur informerar ni de anställda om den strategiska kartan?
 - Får ni den respons och engagemang som ni önskar?
- Hur kan ni kontrollera att de anställda vet vad som förväntas av dem?
- Vad ser du för förändringar av organisationen sedan införandet av det balanserade styrkortet?
- Upplever du effekter av det balanserade styrkortet? - Vilka effekter upplever du i så fall?
- Kan du se några effekter på uppsatta åtgärder? Har åtgärderna (på målen) blivit uppfyllda? Varför/varför inte tror du?
- Får vi återkomma om det är något mer vi undrar över?



Enkät

- Känner du till organisationens vision? – Ja/Nej
- Känner du till att denna organisation använder sig av det balanserade styrkortet som styrverktyg? – Ja/Nej
- Hur stor kännedom har du om den strategiska kartan som organisationen använder sig av? – Stor/Liten/Ingen alls
- Vet du vad som förväntas av dig i förhållande till den strategiska kartan? – Ja/Nej/Till viss del
- Var tar du del av information angående strategin och den strategiska kartan? – Institutionsmöten/Avdelningsmöten/Ämnesmöten/Intranätet/Annat
- Anser du att du får tillräckligt med information om strategin? – Ja/Nej/Tar ej del av informationen
- Känner du dig delaktig i utvecklandet av organisationens strategi? – Ja/Nej/Till viss del
- Organisationen hade under 2011-2012 14 stycken styrmått. Hur många känner du till? - 1-14
- Anser du att du får tillräckligt med information om styrmåtten? – Ja/Nej/ Tar ej del av informationen
- Upplever Du några effekter i och med användandet av den strategiska kartan? (flera svar kan anges)
 - *En bättre kommunikation inom organisationen*
 - *En ökad delaktighet gällande strategiutvecklingen*
 - *Organisationens vision framkommer på ett bättre sätt*
 - *Organisationens strategi framkommer på ett bättre sätt*
 - *Ökat engagemang och motivation.*
 - *Minskade administrativa kostnader*
 - *Ökad beslutseffektivitet*
 - *Minskat resursslöseri*
 - *Jag har märkt av andra effekter än ovanstående*
 - *Jag har inte märkt av några effekter*