



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Integrerad Civilekonomutbildning
Kandidatuppsats ICU 2004:18

MEDARBETARNAS BILD AV DET BALANSERADE STYRKORTET

– en fallstudie inom finansbranschen

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Redovisning
Vårterminen 2004

Handledare: Johan Dergård

Författare: Sara Hedstrand (79)
Susanne Lidén (79)



”Audiatur et altera pars”

(Den andra parten bör också höras)

/ Seneca



Författarnas tack

Vi vill ta tillfället i akt att uttrycka vår tacksamhet till de personer som har bidragit till denna uppsats.

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till Anna Aqulin som varit vår kontaktperson på fallföretaget. Du har varit mycket behjälplig genom hela uppsatsens gång och lagt grunden till vår förståelse för företagets styrkort. Vi vill även tacka Mikael Petersson, marknadsområdeschef, som såg till att vår uppsats kunde genomföras samt gav oss intressanta synvinklar om styrkortet.

För det andra vill vi tacka alla medarbetare och chefer som har ställt upp och tagit sig tid att prata med oss trots att ni alla har mycket att göra. Ert samarbete har varit väldigt värdefullt för oss och de givande diskussioner vi haft har legat till grund för vår uppsats. Utan er hjälp hade vi inte haft möjlighet att genomföra denna studie.

Slutligen vill vi framföra ett stort tack till Johan Dergård, vår handledare på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Du har hjälpt oss med värdefulla synpunkter och råd samt gett oss stöd och uppmuntran genom hela uppsatsens gång.

Göteborg, juni 2004

Sara Hedstrand

Susanne Lidén



Abstract

The Employees' view of the Balanced Scorecard

– a Case Study within the Financial Sector

Background and problem: The largest part of the research regarding the balanced scorecard discusses the implementation and possibility to communicate the strategy of the company. We consider that surprisingly little research has been conducted on the employees' perspective. We found this remarkable considering that the employees are the final users of the scorecard. Thus, people's opinions are highly individual and therefore we find this subject area to be very complex. This motivates our questions at issue for our study; "how do the employees of our case company consider the balanced scorecard?" and "what effects does the balanced scorecard have according to the employees?"

Purpose: Our purpose with this research is to understand the employees' actions based on their individual opinion regarding different aspects about the balanced scorecard.

Delimitations: We have chosen not to describe the construction and implementation of the scorecard but only examine the employees' point of view. Furthermore, we have only examined two departments of our case company.

Method: We have performed a case study in order to achieve the purpose of our study. Thirteen qualitative interviews have been carried out and the empirical result has been analyzed on the basis of four themes; communication, opinion, use and feedback.

Result and conclusion: Our result shows that meetings have the greatest effect on the employees because mutual communication makes the information more understandable and they also become visible and involved. Furthermore, they regard the scorecard as a means to spur them to improved efforts. The scorecard also functions as a support to improved measurements and as an attention director towards problem areas. However the scorecard is also seen as a document that leads to a sense of frustration and dejection and some employees do not use the scorecard at all. At last, feedback is seen as the most important part since it confirms and encourages the employees.

Recommendations for further research: A comparing study of organisations regarding the employees' opinions about the balanced scorecard's effects could contribute to a deeper understanding. The research could be conducted in order for the authors to discover similarities and dissimilarities. Furthermore, a comparing study of different methods of implementation, where the employees are involved at a varied degree, would be of interest. This would add knowledge to which line of action is best according to the employees.

Key words: Balanced scorecard, communication, opinion, employee, motivation, feedback, rule, use.



Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Avgränsningar	4
1.5 Uppsatsens disposition.....	5
2 TEORETISK REFERENSRAM	6
2.1 Det balanserade styrkortet.....	6
2.1.1 Utvecklingen av det balanserade styrkortet.....	6
2.1.2 Det balanserade styrkortets uppbyggnad och perspektiv	6
2.2 Managementsystem för strategisk implementering	8
2.2.1 Kommunikation och sammankoppling	9
2.2.2 Planering och målformulering.....	9
2.2.3 Strategisk feedback och inläring.....	9
2.2.4 Konkretisering av vision och strategi	9
2.3 Framgångsfaktorer ur ett medarbetarperspektiv	10
2.3.1 Resultat	10
2.3.2 Användning	10
2.3.3 Beslut.....	11
2.3.4 Uppfattning	11
2.4 Medarbetarnas perspektiv	11
2.4.1 Begreppsdefinition	12
2.4.2 Kommunikation	13
2.4.2.1 Kommunikationsprocessen	13
2.4.2.2 Möten och intranät	14
2.4.3 Uppfattning	15
2.4.3.1 Motivation	15
2.4.3.2 Informationsflödets omfattning	15
2.4.3.3 Attityd och uppfattning gällande förändring	16
2.4.4 Användande.....	16
2.4.4.1 Styrkortet som beslutsstöd.....	17
2.4.4.2 Andra användningsområden.....	17
2.4.4.3 Verklighetsnära mål	18
2.4.4.4 Användande kopplat till en motivator	19
2.4.5 Återkoppling.....	19
2.4.5.1 Återkopplingens syfte	19
2.4.5.2 Hur återkoppling sker.....	20
2.5 Tidigare forskning.....	20
3 METOD	23
3.1 Undersökningsansats.....	23
3.2 Undersökningsmetod	24
3.3 Undersökningsobjekt	24
3.4 Databesamling	25
3.4.1 Primärdata.....	25
3.4.2 Sekundärdata	26
3.5 Studiens trovärdighet	26



3.5.1 Validitet.....	26
3.5.2 Reliabilitet.....	27
3.5.3 Möjlighet till generalisering.....	28
3.5.4 Källor till mätfel.....	28
3.6 Forskningsprocessen.....	29
4 EMPIRI.....	30
4.1 Företagets balanserade styrkort.....	30
4.1.1 Kompassen.....	31
4.1.2 Vågen.....	31
4.1.3 Bästa Marknadsområde.....	31
4.2 Presentation av medarbetarnas bild av styrkortet.....	32
4.2.1 Kommunikation.....	32
4.2.1.1 Möten.....	32
4.2.1.2 Intranät.....	33
4.2.1.3 Syftet med Vågen.....	34
4.2.2 Uppfattning.....	34
4.2.2.1 Vågens betydelse.....	34
4.2.2.2 Motivation genom delaktighet och påverkan.....	35
4.2.2.3 Mätningarnas relevans.....	36
4.2.2.4 Mätningars och informationsflödets omfattning.....	36
4.2.3 Användande.....	37
4.2.3.1 Vågens användningsområden.....	37
4.2.3.2 Upplevd nytta med Vågen.....	38
4.2.3.3 Bästa MO och tävlingar.....	38
4.2.3.4 Högre grad av användande genom förbättringar.....	39
4.2.4 Återkoppling.....	40
4.2.4.1 Hur återkoppling sker.....	40
4.2.4.2 Syfte med återkoppling.....	40
4.2.4.3 Användning av återkoppling.....	40
5 ANALYS.....	41
5.1 Kommunikation.....	41
5.1.1 Möten.....	41
5.1.2 Ledningens engagemang.....	42
5.1.3 Intranät.....	42
5.1.4 En lyckad kommunikationsprocess.....	43
5.2 Uppfattning.....	43
5.2.1 Medarbetarnas reaktion på nya projekt.....	43
5.2.2 Minskat motstånd till förändringar.....	44
5.2.3 Delaktighet och påverkbarhet.....	44
5.2.4 Parametrarnas relevans.....	45
5.2.5 Mätningarnas omfattning.....	45
5.3 Användande.....	46
5.3.1 Olika typer av användande.....	46
5.3.2 Avsaknad av användande.....	47
5.3.3 Ökat användande genom tävlingar.....	48
5.4 Återkoppling.....	48
5.4.1 Återkoppling på måluppfyllelse.....	48
5.4.2 Återkoppling ger ökad delaktighet.....	49
6 SLUTSATS.....	50



6.1 Slutsatser	50
6.1.1 Medarbetarnas bild av kommunikationen	50
6.1.2 Medarbetarnas uppfattning om styrkortet	51
6.1.3 Medarbetarnas bild av användande	51
6.1.4 Medarbetarnas bild av återkopplingen.....	51
6.1.5 Avslutande diskussion	52
6.1.6 Rekommendationer till fallföretaget	52
6.1.6.1 Förbättringar och revidering av parametrar.....	52
6.1.6.2 Lokal anpassning.....	53
6.1.6.3 Bästa MO	53
6.2 Bidrag till forskning.....	54
6.3 Rekommendationer till framtida forskning.....	54
7 KÄLLFÖRTECKNING	55
8 BILAGOR.....	60
Bilaga 1 Intervjuguide – medarbetare.....	60
Bilaga 2 Intervjuguide – chefer.....	61



Figurförteckning

Figur 2.1: Det balanserade styrkortets uppbyggnad.....	7
Figur 2.2: Det balanserade styrkortets perspektiv.	8
Figur 2.3: Ett managementsystem för strategisk implementering.	8
Figur 2.4: Framgångsfaktorer.....	10
Figur 2.5: Det balanserade styrkortet ur ett medarbetarperspektiv.	12
Figur 2.6: Det nya och gamla företaget.....	14
Figur 2.7: Effektivitet hos medarbetare.	15
Figur 2.8: ”Double-loop” - lärande.	19
Figur 3.1: Forskningsprocessen.....	29
Figur 4.1: Företagets balanserade styrkort.....	30
Figur 5.1: Medarbetarnas användande av intranätet.	43
Figur 5.2: Delaktighet och påverkan.	44
Figur 5.3: Olika typer av användande.....	46



1 Inledning

I detta inledande kapitel presenterar vi bakgrunden till problemområdet och diskuterar problemet för uppsatsen, vilket utmynnar i en huvudfrågeställning med bifråga. Sedan fastställs syftet med studien och därpå beskrivs avgränsningarna för undersökningen. Avslutningsvis presenteras en övergripande disposition i syfte att förse läsaren med en översikt av uppsatsens olika delar.

1.1 Bakgrund

Vår uppsats kommer att behandla det balanserade styrkortet eftersom verksamhetsstyrning enligt vårt tycke är det mest intressanta området inom företagsekonomi. Vi tror att styrning med balanserade styrkort kommer att bli ett än mer utbrett och använt instrument och det är därför värdefullt för oss att vara kunniga inom området. Detta då det är troligt att vi i framtiden kommer att komma i kontakt med konceptet.

Balanserade styrkort presenterades första gången av Kaplan och Norton i början av 1990-talet i *Harvard Business Review*¹. Sedan introduktionen har detta styrsystem haft stor genomslagskraft då en mängd företag anammat konceptet. Undersökningar i USA visade redan 1998 att 60 procent av *U.S. Fortune 500* företagen hade infört balanserade styrkort² och i Norden har konsultföretaget Ernst & Young utvecklat över 700 styrkort³.

Tack vare styrsystemets popularitet finns en mängd artiklar, böcker och forskningsuppsatser skrivna inom ämnet. Den största delen handlar om själva implementeringen och möjligheten att förmedla företagets strategi med hjälp av styrkortet. Vi insåg att det finns många intressanta synvinklar och åsikter om styrkortet och dess för- och nackdelar. Efter genomgång av denna uppsjö av litteratur började en frustrerande period med avvägningar och försök till avgränsning av fokus och problemställning. Det var inte lätt att endast hitta ett område att belysa då det finns så många intressanta vinklar inom ämnet att undersöka.

Trots all litteratur inom ämnet och den succé styrkortet medfört fann vi att förvånansvärt lite forskning gjorts om konsekvenserna och effekterna av balanserade styrkort. Även Ittner och Larcker konstaterar detta faktum⁴. Fokus verkar främst ligga på normativa angreppssätt och den forskning som berört styrkortet i praktiken behandlar enbart de fördelar en implementering kan medföra.

Då det finns många modeller för implementeringen av balanserade styrkort anser vi att detta är en relativt enkel del av ekonomistyrningssystemet. Riktlinjer finns för varje steg av själva utformningen och om dessa följs skapas ett ”framgångsrikt” styrsystem. Vi ser dock att utmaningen ligger i att få acceptans och förståelse i hela organisationen för att styrkortet ska bli ett använt instrument bland medarbetarna. Ett syfte med det balanserade

¹ Olve, et al, 1999

² Silk, 1998

³ http://www.ey.com/global/Content.nsf/Sweden/Foretagsfinansiering_Verksamhetsanalys, 2004-04-14

⁴ Ittner, Larcker, 1998



styrkortet är att öka medvetenheten av företagets vision och strategi, vilka ska genomsyra hela organisationen på samtliga nivåer. Vi tror inte att det är så enkelt som det framstår i litteraturen att skapa ett väl fungerande koncept som leder till konkreta förbättringar. Många företag uppger att de använder sig av balanserade styrkort men det är förmodligen få av dessa som har ett reellt styrkort i sin verksamhet⁵.

Av egna erfarenheter vet vi att det som sägs inte alltid är det som görs. Vi vill därför forska djupare om vad som skiljer praktiken från teorin. Sambandet mellan hur ledningen kommunicerar och medarbetarnas uppfattning av budskapet är starkt kopplat till graden av användande av det balanserade styrkortet i organisationen. Med dessa reflektioner i åtanke finner vi det intressant att utreda detta samband.

1.2 Problemdiskussion

Tack vare den genomslagskraft det balanserade styrkortet haft har det varit mycket forskning kring ämnet. Efter sökningar i databasen Business Source Premier fann vi att forskningen kopplad till balanserade styrkort inriktade sig på ämnen som strategi, kommunikationsverktyg och själva implementeringen. Vi hade svårt att hitta något som behandlade medarbetarnas perspektiv och vilken effekt styrkortet har på deras arbete. Vi fann detta märkligt då de är slutanvändarna av styrkortet. Vi tror att medarbetarnas uppfattning av styrkortet är starkt individrelaterat och det är inom detta område problem kan uppkomma. Den forskning som finns i dagsläget ger upphov till ett tomrum då medarbetarperspektivet verkar vara försummat. Därför anser vi att det finns ett behov för att forska djupare i detta ämne, vilket motiverar vår studie.

Vi fann dock att Malina och Selto forskat kring medarbetarperspektivet och då dragit slutsatser som argumenterar för vår fördjupning. De sätter människan i fokus och anser att individens inställning till styrkortet är väsentlig då den fastställer om det ska bli ett användbart instrument. Studien visar också att det är av stor vikt att kommunikationen uppfattas riktigt av medarbetarna⁶. Detta talar för att vår undersökning bör omfatta individens upplevelse av informationsöverföring eftersom det är i detta moment svårigheter kan uppstå på grund av brister i kommunikationen. För att erhålla acceptans för ett styrsystem krävs förståelse för systemet.

En uppsats skriven vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet visar att kommunikation är en central del av det balanserade styrkortet⁷. I praktiken är detta ofta förbiset och vi är förvånade över att kommunikation framstår som en petitess. Konceptet benämns främst som ett sätt att förmedla företagets strategier och vision och det är lätt att tro att en implementering skulle vara tillräckligt för att nå ut till personalen. Då varje individ uppfattar företeelser på olika sätt krävs det mer och djupare arbete med att förankra idéerna och syftet än vad vi får uppfattningen av i litteraturen.

⁵ Axelsson, Norrman, 2001

⁶ Malina, Selto, 2001

⁷ Antonsson, Carlsson, 2001



Vid införande av balanserade styrkort tror vi att ledningen förväntar sig att vissa önskade effekter ska uppstå för företaget såsom besparingar i både tid och pengar genom ökad effektivitet. För att uppnå dessa önskade styreffekter förutsätts att medarbetarna använder verktyget. Det är därför viktigt att se till de praktiska effekter som påverkar individens arbete.

Granlund och Malmi visar att införandet av ERPS (Enterprise Resource Planning System) gett synliga effekter för medarbetarna. ERPS har reducerat mängden rutinarbete då personalens uppgifter har automatiserats tack vare systemet. Medarbetarna kommer därför få mer tid till att utföra värdeskapande aktiviteter och analytiska uppgifter. ERPS ger effektiv redovisning med högre kvalitet. Detta leder till mer aktuella beslutsunderlag som underlättar strategisk ekonomistyrning och beslutsfattande⁸. Denna forskning visar att införandet av nya styrsystem inte bara för med sig rent finansiella effekter på företaget utan påverkar även medarbetarna i stor utsträckning. Det är därför av stor vikt att se hur medarbetaren uppfattar styrkortet och hur betydelsefullt det är för individen.

Om kommunikationsprocessen är lyckad kommer medarbetarna att få en mer positiv och bättre inställning till det nya systemet. Det är då troligt att graden av användande blir högre och informationen från styrkortet används i större utsträckning vid beslutsfattande. Då människor är inblandade i processen är det svårt att få konceptet att smärtfritt följa teorin utan påverkan av individuella olikheter. Då vi inser att många organisationer upplever det problematiskt att förankra nya system hos medarbetarna vill vi undersöka olika aspekter av kommunikation ställt mot medarbetarnas uppfattning av budskapet och själva styrkortet. Vidare kommer vi att försöka svara på hur deras arbete påverkas av styrkortet.

Utifrån den ovan presenterade bakgrunden och problemdiskussion formulerar vi följande huvudfrågeställning, med bifråga, för denna uppsats:

***Hur upplever medarbetarna det balanserade styrkortet?
– Vilka effekter anser medarbetarna att det balanserade styrkortet medför?***

För att kunna behandla dessa frågeställningar avser vi att bryta ned undersökningen i olika teman, vilka kan sammanfattas i nyckelorden kommunikation, uppfattning, användande samt återkoppling. Hur väl ledningen lyckas med kommunikationsprocessen påverkar medarbetarnas uppfattning och därmed deras engagemang. Detta i sin tur leder till graden av användande vilket i sin tur utvärderas vid återkopplingen. Vid denna återkoppling sker även en ömsesidig kommunikation där nya mål och eventuella förändringar diskuteras. I den teoretiska referensramen kommer vi att utforma en modell där en utförligare beskrivning av dessa teman ges. De fyra perspektiven kommer att löpa som en röd tråd genom hela uppsatsen då de även återkommer i empiri, analys och slutsats. Vi vill genom dessa teman finna svar på våra frågeställningar. Med vår

⁸ Granlund, Malmi, 2002



huvudfrågeställning vill vi fånga upp medarbetarnas bild av allt som berör styrkortet i organisationen. Nationalencyklopedin definierar uppleva som *uppfatta och värdera på ett känslomässigt plan och inte rationellt*⁹. Det är även detta vi avser att belysa i vår uppsats. Genom att inkludera en bifråga syftar vi till att undersöka hur styrkortet påverkar medarbetarna i deras arbete. Vi vill med detta inte lyfta fram de faktiska effekterna utan fokuserar på de upplevda effekterna. Uppslagsverket definierar effekt som ett *resultat av viss (påtaglig) påverkan*¹⁰ och det är styrkortets påverkan vi avser i vår frågeställning.

1.3 Syfte

Då vi ska utforska ett relativt okänt fenomen där lite forskning gjorts kommer vår studie att öka kunskapen inom användandet av balanserade styrkort. Arbetet kommer att beskriva hur medarbetarna upplever att kommunikationen från ledningen fungerar samt hur de uppfattar och använder styrkortet. Därefter utforskas återkopplingen till medarbetarna. Detta då det är viktigt att identifiera de problem inom en organisation som kan uppstå på grund av medarbetarnas personliga karaktärer. Syftet med uppsatsen är således:

...att förstå medarbetarens handlingar utifrån dennes individuella upplevelse om olika aspekter om och kring det balanserade styrkortet.

Eftersom vi har ett förstående syfte kommer vår uppsats inte leda till lösningar på de problem vi kommer att identifiera utan fångar endast upp medarbetarnas personliga bild av styrkortet.

1.4 Avgränsningar

De avgränsningar som gjorts har fastställts på ett tidigt plan i undersökningsarbetet och är alltså inte en följd av oförutsedda svårigheter eller tillfälligheter. Användandet av balanserade styrkort är ett omfattande område som belyser många intressanta delar. För att uppsatsarbetet inte ska bli alltför stort har vi dock varit tvungna att göra följande avgränsningar:

- Vi kommer endast att behandla hur medarbetarna upplever styrkortet och dess effekter. Deras perspektiv på kommunikation, uppfattning, användande och återkoppling kommer att undersökas. Vi kommer därför inte att redogöra för uppbyggnad och implementering utan studerar endast individens bild av styrkortet.
- Eftersom styrkortet har funnits inom fallföretaget under många år kan vi endast studera de efterföljande effekterna styrkortet har på individen. Vi kan således inte jämföra medarbetarnas arbetssituation från tiden före implementeringen med tiden efter.

⁹ http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O378395&i_word=uppleva, 2004-05-25

¹⁰ http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=159050&i_word=effekt, 2004-05-20



- En ytterligare avgränsning som gjorts är att endast behandla ett kontor inom fallföretaget då uppsatsarbetet annars skulle bli alltför omfattande att djupanalysera ordentligt. Vi har även valt att endast behandla de två största avdelningarna inom kontoret. Detta då vi syftar till att fördjupa oss snarare än att uppnå en bredd.

1.5 Uppsatsens disposition

Kapitel 1: I *Inledningen* återfinns bakgrunden till ämnesområdet, problemdiskussion som mynnar ut i två frågeställningar, syftet med arbetet samt vilka avgränsningar som gjorts.

Kapitel 2: I den *Teoretiska referensramen* behandlas den teori som ligger till grund för uppsatsen. Först presenteras teori om balanserade styrkortet, vilket inkluderar styrkortets utveckling, uppbyggnad och perspektiv. Därefter redovisas Kaplan och Nortons managementsystem för strategisk implementering och Foster och Swensons framgångsfaktorer, vilka ligger till grund för vår egen modell som avslutar teorikapitlet.

Kapitel 3: I *Metodkapitlet* redogör vi för den metod som ligger till grund för uppsatsen. Aktiva val som gjorts presenteras och motiveras. Vårt tillvägagångssätt vid val av undersökningsobjekt motiveras och presenteras och undersökningens kvalitet diskuteras genom att koppla till reliabilitet, validitet och källor till mätfel. Möjlighet till generalisering diskuteras även i detta kapitel.

Kapitel 4: I *Empirin* presenteras kort vårt fallföretags balanserade styrkort. Avslutningsvis återfinns våra insamlade primärdata då intervjuerna vid vårt fallföretag presenteras.

Kapitel 5: I *Analys* jämförs teori med empiri utifrån fyra medarbetarperspektiv.

Kapitel 6: I *Slutsats* redogör vi de slutsatser som kan dras från föregående kapitelns resultat. De frågeställningar som formulerats för att uppfylla uppsatsens syfte kommer att besvaras.



2 Teoretisk referensram

Detta kapitel presenterar den teori som ligger till grund för uppsatsen och inleds med en presentation av det balanserade styrkortet. Vidare redovisas Kaplan och Nortons managementsystem för strategisk implementering samt Foster och Swensons framgångsfaktorer. Dessa ligger till grund för vår egen modell där fyra medarbetarperspektiv presenteras.

2.1 Det balanserade styrkortet

Det hävdas att den traditionella ekonomistyrningen många gånger endast fokuserar på de finansiella mätetalen. Andra saker som är viktiga i ett företag, som till exempel kundnöjdhet, nöjda medarbetare och kvalitetsutveckling mäts i vissa fall, men det finns ingen koppling mellan dessa mätetal och en gemensam strategi¹¹. Kaplan och Norton jämförde den traditionella ekonomistyrningen med att en pilot under en flygning endast skulle fokusera på en parameter – hastigheten. Vid en flygning är många parametrar viktiga, såsom bränslemängd och höjd och därför består instrumentpanelen av en mängd olika mätare. En flygning med en pilot som endast fokuserar på hastigheten skulle nog de flesta avstå ifrån. Men en tom tank hjälper det lite att hastigheten är 900 km/h¹². På samma sätt är det med dagens företag. Om ett företag är helt uttömt på sina resurser spelar det på lång sikt inte så stor roll att resultatet är bra idag. Många olika parametrar påverkar den långsiktiga utvecklingen och att då som VD för ett företag enbart fokusera på finansiella styrtalet blir smått naivt.

2.1.1 Utvecklingen av det balanserade styrkortet

Under senare delen av 1900-talet skedde stora förändringar i företagets omvärld som ställde nya krav på verksamhetsstyrningen. Konkurrensen ökade och den tekniska utvecklingen gick snabbt framåt och detta skapade kritik mot den traditionella ekonomistyrningen¹³. I Harvard Business Review publicerade Kaplan och Norton 1992 en artikel, till följd av denna kritik, om det balanserade styrkortet. Artikeln presenterade en modell som inte enbart mäter prestationer inom olika områden, utan kopplar även samman de olika styrtalet med företagets övergripande strategi¹⁴. En anledning till uppmärksamheten kring konceptet är dess sätt att konkretisera visionen och strategiska mål på ett enkelt sätt. Upphovsmakarna har utarbetat en modell som visar implementeringsprocessen och lämpar sig för anpassning till det individuella företagets behov¹⁵.

2.1.2 Det balanserade styrkortets uppbyggnad och perspektiv

En förutsättning för att företaget ska överleva i den ökande konkurrensen är att det tar hänsyn till ickefinansiella mått för att bygga upp en långsiktig konkurrensförmåga. En grundläggande idé, enligt Kaplan och Norton, är att företagen ska lägga större vikt vid

¹¹ Olve et al, 1999

¹² Kaplan, Norton, 1999

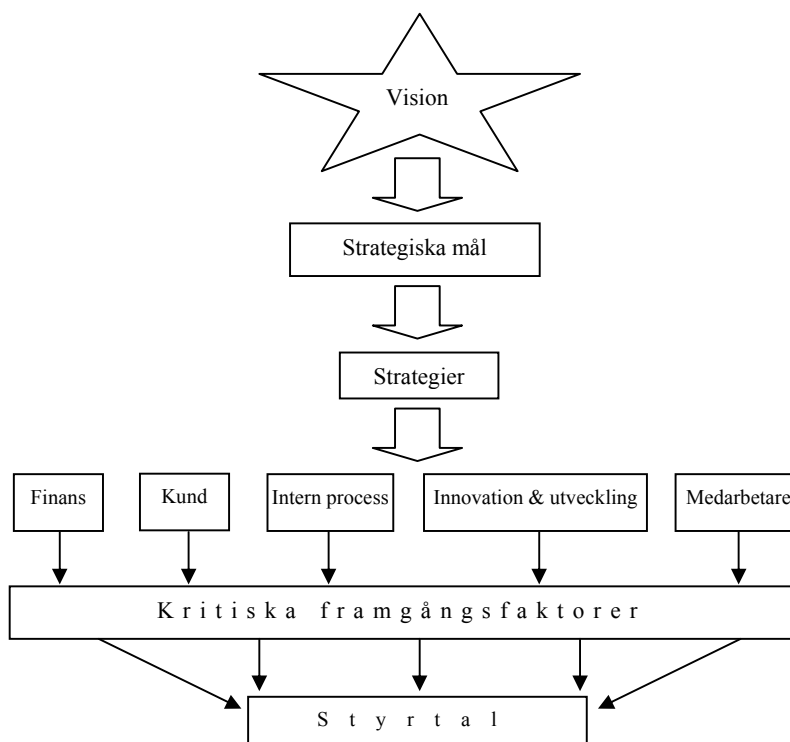
¹³ Kaplan, Johnsson, 1991

¹⁴ Kaplan, Norton, 1999

¹⁵ Jonsson, Löfgren, 1997



dessa mjuka mått i styrsystemen då dessa mått fångar det som händer imorgon. Författarna hävdar samtidigt att ”*det som inte mäts kan inte styras*”. Tidigare har det inte funnits möjlighet att mäta hur väl företaget uppfyller sina mål och visioner. Styrkortet gör det numera möjligt att åskådliggöra visionen för varje medarbetare. Det kan vara svårt att mäta och förstå ett företags vision direkt utan det krävs en nedbrytning till mer konkreta nivåer¹⁶.



Figur 2.1: Det balanserade styrkortets uppbyggnad. Källa: Bergsten et al, 1999, s. 10

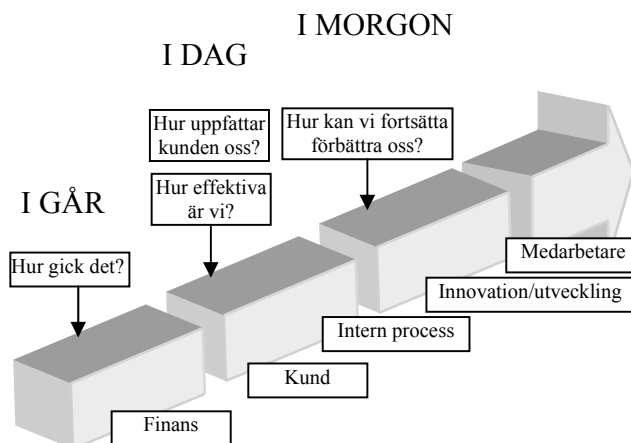
Visionen ska konkretiseras genom de strategiska målen som bör grupperas i olika perspektiv i syfte att få en mer balanserad bild av företaget. De perspektiv som Kaplan och Norton föreslår är det finansiella, kund, intern process samt innovation och utveckling, vilket tydliggörs i figur 2.1¹⁷. En artikel i Personal & Ledarskap tar upp frågan varför balanserade styrkort i sin ursprungsversion inte har med något medarbetarperspektiv trots att modellen ska fokusera på mjuka mått. Detta innebär att prestation och motivation inte lyfts fram trots att personalen är viktiga framgångsfaktorer. Kaplan och Nortons tankesätt har dock, enligt författaren, en logisk förklaring då det kan ses som en styrka att inte isolera medarbetarna då dessa är en integrerad del av verksamheten¹⁸. Då företagen själva anpassar modellen efter sin situation och organisation återfinns medarbetarperspektivet i många styrkort. De olika perspektiven underlättar för företaget att se hur det uppfattas av aktieägarna och av sina kunder, hur processer och aktiviteter kan utvecklas och förbättras, hur företaget kan skapa värde i

¹⁶ Kaplan, Norton. 1999

¹⁷ Kaplan, Norton, 1999

¹⁸ Navigera balanserat, 1997

framtiden samt hur medarbetarnas kompetens utvecklas. Företaget kan även se verksamheten ur tre olika tidsdimensioner, vilket frångår det traditionellt kortsiktiga synsättet¹⁹. Detta ger en helhetssyn av verksamheten, vilket visas i figur 2.2.

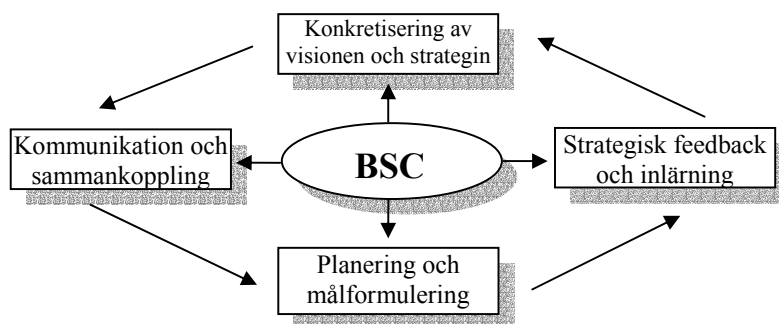


Figur 2.2: Det balanserade styrkortets perspektiv. Källa: Bergsten et al, 1999, s. 13

Genom att bryta ner perspektiven konkretiseras det som är kritiskt inom respektive område och på så sätt skapas kritiska framgångsfaktorer. Dessa ligger till grund för styrtalen som syftar till att strategierna ska bli verklighet. Efter denna nedbrytning kan nästa fas, implementering, påbörjas²⁰.

2.2 Managementsystem för strategisk implementering

Kaplan och Norton har utformat en modell som kan användas för att på ett smidigt sätt koppla samman strategins utveckling och formulering och det balanserade styrkortets (BSC) implementering. I denna modell har fyra tydliga hinder mot en effektiv strategiimplementering identifierats, vilka kan övervinnas genom fyra konkreta lösningar²¹. Dessa presenteras i modellen nedan och förklaras djupare i kommande avsnitt.



Figur 2.3: Ett managementsystem för strategisk implementering. Källa: Kaplan, Norton, 1999, s. 189

¹⁹ Bergsten et al, 1999

²⁰ Bergsten et al, 1999

²¹ Kaplan, Norton, 1999



Vi har valt att ha med denna modell i vår referensram då ett syfte med uppsatsen är att visa hur medarbetarna i en organisation uppfattar ledningens kommunikation och återkoppling. Kommunikationsperspektivet behandlar hur medarbetarna upplever att den nya informationen kring styrkortet fungerar. Detta är viktigt då det ger grunden till förståelsen för styrkortet. Återkoppling innebär uppföljning av styrkortet och ger löpande utveckling för medarbetarna. Därför finner vi dessa två delar i modellen användbara i vår forskning. Kaplan och Nortons modell har ett ledningsperspektiv. Vi kommer dock att applicera ett medarbetarperspektiv på de två parametrarna i vår modell i avsnitt 2.4.

2.2.1 Kommunikation och sammankoppling

För att en implementering av balanserade styrkort ska bli framgångsrik krävs att samtliga inom organisationen bidrar till arbetet. Ett företags ledning måste se till att utbildning genomförs och även ge uppmuntran att uppfylla strategin och målen. En förutsättning är att det finns laganda och engagemang inom ledningsgruppen men de måste även sprida vision, affärsidé och strategi till hela organisationen. Medarbetarna engageras genom att koppla systemet till personliga mål, vilket leder till samsyn och intresse för förändringen. Då det är väsentligt att samtliga förstår strategin och vilka beteenden som krävs för att uppfylla strategiska mål är utbildning och öppen kommunikation om strategin en nödvändighet. Detta lägger grunden till ett större eget ansvar och skapar en samsyn kring målen som genomsyrar alla nivåer i företaget²².

2.2.2 Planering och målformulering

Det är viktigt att tillräckligt med resurser avsätts och att kortsiktiga delmål sätts upp för att förverkliga visionen. Åtgärder som bestämmer hur visionen ska konkretiseras kan vara planering, målformulering och samordning av resursfördelning. Om ledningen inte prioriterar dessa åtgärder finns en risk att de handfasta delmål som ska uppmuntra och driva medarbetarna mot företagets vision istället blir en orealistisk framtidsdröm²³.

2.2.3 Strategisk feedback och inläring

Löpande feedback är nödvändig för att reflektera och analysera strategin och därigenom kunna anpassas till rådande omständigheter. Detta innebär double-loop lärande, det vill säga de teoretiska förutsättningarna ifrågasätts och lärdom tas av avvikelser. Balanserade styrkort ger möjlighet till double-loop lärande då feedback samlar in data och följer upp teorin. I en turbulent omvärld uppstår löpande nya möjligheter och hot, vilka ofta identifieras av chefer längre ned i organisationen. Feedback ger medarbetare på alla nivåer möjlighet att påverka förändringar av strategimålen²⁴.

2.2.4 Konkretisering av vision och strategi

Företagsledningen använder sig av balanserade styrkort för att påverka det långsiktiga och strategiska beteendet. Med detta instrument skapas en förståelse hos medarbetarna och strategin omsätts i handling. Ledningen erhåller största möjliga utdelning genom att konkretisera vision och strategi på ett påtagligt sätt²⁵.

²² Kaplan, Norton, 1999

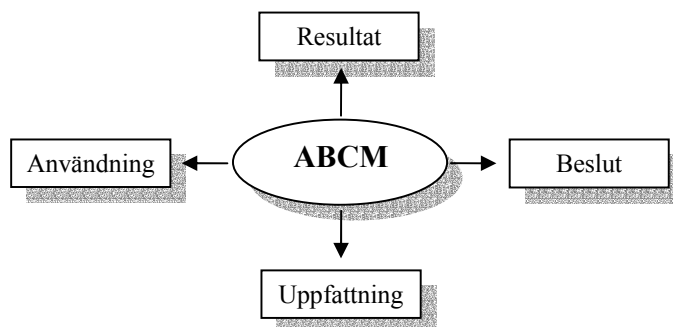
²³ Ibid

²⁴ Ibid

²⁵ Ibid

2.3 Framgångsfaktorer ur ett medarbetarperspektiv

Foster och Swenson genomförde under 1990-talet en analys som syftade till att utreda möjligheten att bevisa framgång av ABCM-användandet (Activity-Based Cost Management). I modellen nedan identifieras fyra perspektiv, vilka utgör basen för mätning av framgångsrikt styrkortsanvändande²⁶.



Figur 2.4: Framgångsfaktorer. Källa: Foster, Swenson, 1997. Fritt omarbetad

Det finns två möjligheter att mäta framgång, antingen genom att göra en samlad tolkning av medarbetarnas uppskattningar eller att jämföra nuvarande situation med mått från innan implementeringen²⁷. Vi kommer att fokusera på det förstnämnda valet i vår studie. Foster och Swensons modell lägger stort fokus på medarbetaren, vilket är av stort intresse då även vi fokuserar på individen. Vi har valt att använda perspektiven uppfattning och användande då dessa är relevanta och har en central roll i vår studie. Beslut betraktas av oss som en del av användandet och därför är denna parameter indirekt inkluderad i vår modell. Dock är parametern resultat inte av intresse för oss då resultatet inte har någon direkt inverkan på den enskilde individen. Vår uppsats syftar istället till att belysa vilka effekter styrkortet har på medarbetaren personligen i form av uppfattning och användande.

2.3.1 Resultat

Resultatperspektivet mäter de resultatförbättringar, det vill säga intäktsökningar samt kostnadsminskningar, som kan uppstå till följd av styrsystemanvändandet. Resultatet ses som en kritisk framgångsfaktor då ett effektivt och slagkraftigt styrsystem leder till bättre resultat. Genom att fokusera på de kritiska framgångsfaktorerna hjälper det företaget att allokera resurserna på bästa sätt och på så sätt uppnå bättre effektivitet²⁸.

2.3.2 Användning

Författarna ville med detta perspektiv fokusera på hur informationen som genereras av styrkortet används. En förutsättning för att styrkortet ska överleva i organisationen är att medarbetarna tar till sig den nya information de förses med och använder den i sitt dagliga arbete. Tesen är att ju mer omfattande användningen av styrkortet är desto mer framgångsrik har kommunikationen och implementeringen varit. Traditionella ekonomi-

²⁶ Foster, Swenson, 1997

²⁷ Foster, Swenson, 1997

²⁸ Foster, Swenson, 1997



styrningssystem kan inte leverera ickefinansiell information, och i och med styrkortets intåg ökar möjligheten för ett gediget användande på alla nivåer i organisationen²⁹.

2.3.3 Beslut

Detta perspektiv resonerar kring hur beslutsfattandet har förändrats sedan införandet av ABCM. Foster och Swenson undersökte om den nya informationen gav upphov till nya och annorlunda beslut jämfört med tidigare. Vidare undersöktes om beslutsprocessen förändrats tack vare att medarbetarna insett relevansen i de rapporter som framställts och om denna insikt konkretiserats i beslutstagandet. Styrkortet anses som framgångsrikt då det ger upphov till förändringar i beslutsfattandet³⁰.

2.3.4 Uppfattning

Det sista perspektivet innefattar medarbetarnas uppfattning som ett framgångsmål. Betoningen ligger på hur framgångsrik användningen upplevs vara av medarbetarna. Detta är subjektiva mått från vilka det är svårt att dra en generell slutsats om en absolut framgång föreligger³¹. Upplevelse av styrsystemet kan vara den viktigaste faktorn för framgång då medarbetare med positiv inställning till verktyget i större utsträckning använder informationen³². Det bör dock påpekas att det kan förekomma en förskjutning i tid innan synliga effekter uppstår och därför bör inte en analys göras alltför tidigt³³.

2.4 Medarbetarnas perspektiv

I vårt fortsatta arbete kommer vi att använda oss av en ny modell vilken har sitt ursprung i Kaplan och Nortons samt Foster och Swensons modeller. Då vi ansåg att modellerna bara delvis kunde anpassas till vår studie tog vi valda delar från dessa och skapade en mer lämplig modell. Denna ska bidra med att ge en bra översikt över en komplex situation och vår problemställning. Denna uppsats belyser balanserade styrkort ur ett medarbetarperspektiv och därför har vi valt att använda oss av de perspektiv från respektive modell som behandlar just medarbetarna. Från Kaplan och Norton valde vi kommunikation och återkoppling och Foster och Swenson bidrog med användande och uppfattning. Vår modell kommer även att kompletteras med teorier från andra författare och forskare för att få en bättre grund i vår studie inom detta relativt outforskade område.

För att bäst uppfylla vårt syfte har vi valt ut de fyra strategiska perspektiv som ger störst förståelse och dessa perspektiv ger en komplett helhetsbild ur medarbetarens synvinkel. Vi anser att ett femte perspektiv inte tillför ytterligare djup om individens uppfattning utan de parametrar vi valt täcker alla relevanta områden. En eliminering av en av parametrarna skulle innebära en minskad förståelse och att vissa delar går förlorade. Därför är vårt val av fyra parametrar motiverat. Vår modell presenteras i figur 2.5.

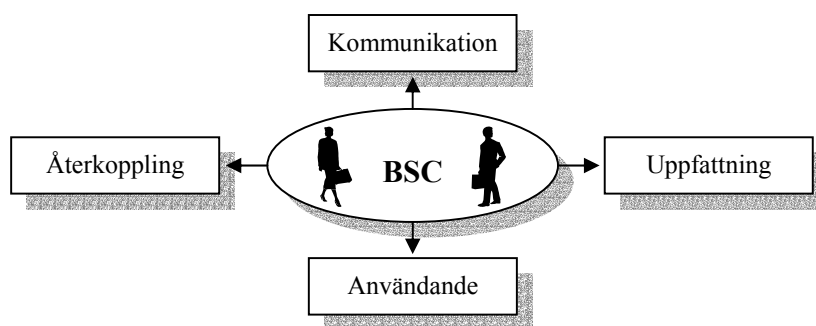
²⁹ Foster, Swenson, 1997

³⁰ Ibid

³¹ Foster, Swenson, 1997

³² Shields, 1995

³³ Foster, Swenson, 1997



Figur 2.5: Det balanserade styrkortet ur ett medarbetarperspektiv. Källa: Egen

Det finns tydliga länkar mellan de valda perspektiven och de överensstämmer med varandra. Om dessa samband inte finns skapas en suboptimering, vilket ger obalans i modellen³⁴. Orsakssambandet är tydligt mellan dessa perspektiv, vilket verifieras genom ett antal kriterier. Modellens variabler samvarierar, följer varandra kronologiskt, det finns ingen ovidkommande variabel som blandar sig i och sambanden mellan perspektiven är sannolika då de kan förklaras teoretiskt³⁵.

Det har varit svårt att särskilja de olika perspektiven i modellen då de är nära sammanlänkade. Hur väl ledningen lyckas med kommunikationsprocessen påverkar medarbetarnas uppfattning och engagemang. Detta påverkar i sin tur graden av användande, då medarbetare med en positiv inställning till systemet utnyttjar det i högre grad. Individerna tar även till sig informationen i större utsträckning och använder den aktivt som underlag för beslutsfattande. Användandet utvärderas vid en återkoppling, vilken även är nödvändig för att motivera samtliga att fortsätta arbetet med styrkortet. Återkopplingen lyfter även fram ett eventuellt behov av förändringar i kommunikationen och de satta målen. Vi kommer att djupare beskriva varje perspektiv och dess koppling till medarbetaren i följande avsnitt.

2.4.1 Begreppsdefinition

- Med det *balanserade styrkortet* (BSC) avser vi den modell skapad av Kaplan och Norton som presenterades i avsnitt 2.1.
- Begreppet *kommunikation* innebär i denna studie att medarbetarna själva ger uttryck för hur de upplever att de får ny information om styrkortet och hur kommunikationen fungerar. Vi har begränsat begreppet till att endast omfatta den kommunikation som sker inom organisationen.
- Med *uppfattning* avser vi medarbetarnas tolkningar och åsikter om själva styrkortet och hur betydelsefullt det är för dem.
- *Användande* innebär hur medarbetarna upplever att styrkortet har påverkat deras arbete och vilken effekt det inneburit för dem.

³⁴ Olve, 1999

³⁵ Andersen, 1998



- Med *återkoppling* menar vi uppföljningen av styrkortets mål. Vi vill se hur medarbetarna upplever återkopplingen och huruvida denna är användbar för individen.

2.4.2 Kommunikation

Vi anser att kommunikationsperspektivet fokuserar på den komplexa uppgift individerna ställs inför när de försöker förstå det budskap ledningen förmedlar. Det är av stor vikt att lyfta fram hur kommunikationen upplevs fungera samt hur den kan förbättras. Detta då den ligger till grund för hur organisationen ska uppfatta och använda styrkortet i framtiden. Om kommunikationen inte fungerar så riskerar hela konceptet att falla. Teorin kommer att ligga till grund för dessa reflektioner och därför är detta perspektiv väsentligt att ha med i vår forskning.

2.4.2.1 Kommunikationsprocessen

En lyckad kommunikationsprocess karakteriseras av ömsesidighet då kommunikation är ett samspel mellan människor. När människor möts är det varken ett totalt misslyckande eller en total framgång eftersom individens uppfattning av budskapet aldrig kan klassas som rätt eller fel³⁶. Kommunikationen spelar en stor roll för om styrkortet ska bli ordentligt förankrat hos samtliga medarbetare. Dock är det viktigt att vara medveten om att kommunikation inte automatiskt leder till övertalning och beteendepåverkan då det är individens uppfattning och vilja som är avgörande³⁷. Att kommunicera företagets strategi så att alla anställda känner sig delaktiga är svårt trots allmänt accepterade verktyg som balanserade styrkort. Kommunikationen visar likheter med barndomens visklek, där det som kom ut i slutet inte var samma budskap som skickades ut³⁸. Kommunikationsprocessen måste därför vara pedagogisk och tydlig för att informationen ska tolkas på avsett vis och inte förvanskas av medarbetarna.

Det finns ett antal kriterier för hur kommunikationsprocessen ska gå till för att personalen på enklast möjliga sätt ska ta till sig informationen. Den bör presenteras på ett pedagogiskt sätt med hjälp av figurer och diagram som gör det enkelt att överblicka situationen. Vidare är det viktigt med en användarvänlig miljö och att informationen alltid är tillgänglig för berörda personer³⁹. Kommunikation kring styrmåtten är inte tillräckligt utan en interaktiv process mellan individer på alla nivåer krävs. Då alla är delaktiga i kommunikationsprocessen om de personliga målen skapas likformighet kring målen, vilket är syftet med styrkortet⁴⁰. Detta stämmer även väl överens med Kaplan och Nortons åsikter kring målformulering, då de anser att kommunikation kring systemet och individuella mål kan leda till intresse och delaktighet⁴¹.

³⁶ Nilsson, Waldemarson, 1990

³⁷ Palm, Windahl, 1992

³⁸ Johansson, 2003

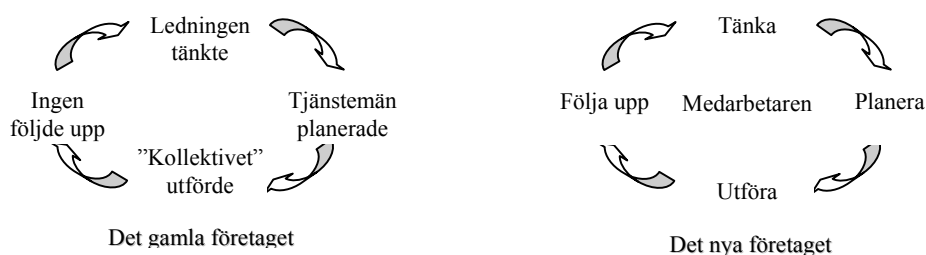
³⁹ Olve, 1999

⁴⁰ Nørreklit, 2000

⁴¹ Kaplan, Norton, 1999

2.4.2.2 Möten och intranät

Under senare år har trenden inom ekonomistyrning gått från att vara kontrollverktyg för ledningen till att vara ett stödjande styrverktyg för medarbetarna. Organisationen karaktäriseras allt mer av ömsesidig kontakt än ”top-down” kommunikation. Ledningen måste ändå synliggöra sig själva för att motivera de anställda genom att understryka vikten av styrkortets betydelse. Artiklar som läggs ut på intranätet kan fungera bra, men inget är så effektivt som att faktiskt se och höra ledningen tala om styrkortet och själva arbeta med det⁴². Arbetsplatsen ska numera ses som en mötesplats där nya idéer från alla nivåer i företaget kan få genomslagskraft⁴³. Medarbetaren och dennes kunskaper kommer därför allt mer i fokus, vilket visas i figur 2.6.



Figur 2.6: Det nya och gamla företaget. Källa: Ahrnell, Wildhuss, 1999

De anställda har oftast tillgång till all nödvändig information och det finns snarare ett överflöd. För att strukturera upp informationsflödet gäller det att finna det medium som genererar störst effekt för medarbetarna. Frågor som är enkla att förstå, och inte behöver utvecklas i större utsträckning, bör läggas på intranätet. Det är dock viktigt att inte se intranätet som den ultimata informationskanalen, utan mer som ett komplement som ger mer tid för den nödvändiga dialogen. Större frågor, som kräver förklaring, övertygande och problemlösning, bör istället bearbetas och diskuteras utförligare genom möten⁴⁴. Denna kommunikationskanal är oslagbar då den inbjuder till dialog på ett sätt som andra medier inte kan erbjuda. Dialogen mellan chef och medarbetare ger möjlighet att direkt kunna ställa frågor och komma med synpunkter, vilket är en förutsättning för att nå ut med informationen.

En ömsesidig kommunikation mellan chef och medarbetare förenklas genom längre månadsmöten där mer långsiktiga frågor tas upp och ger även utrymme för diskussion. Veckomöten är dock ett krav för att få möjlighet att avge en lägesrapport⁴⁵. Ledaren får därmed ta på sig en ny roll, att motivera, förstärka och uttolka informationsflödet genom mötet samt ge service och underlätta för sina anställda. Möten ska syfta till att medarbetaren lär sig något av dem och får en personlig utveckling snarare än att bli matad med information⁴⁶. Även Kaplan och Norton såg vikten av att medarbetarna fick utbildning och att öppen kommunikation har stor betydelse i organisationen⁴⁷.

⁴² Howell, Edward, 2002

⁴³ Högström et al, 1999

⁴⁴ Högström et al, 1999

⁴⁵ Nordstrand, Högsta, 2000

⁴⁶ Ahrnell, Wildhuss, 1999

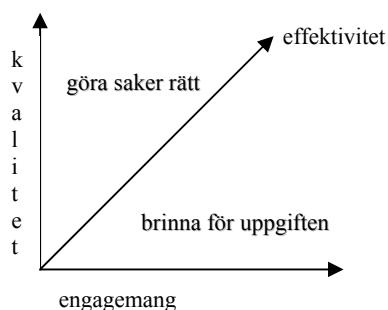
⁴⁷ Kaplan, Norton, 1999

2.4.3 Uppfattning

Uppfattningsperspektivet behandlar vilken inställning medarbetarna har och därmed också vilket engagemang de lägger ner på arbetet med styrkortet. Då uppfattningen ligger till grund för graden av användande anser vi att detta perspektiv är av stor vikt när styrkort ska analyseras ur medarbetarnas synvinkel. Det går inte att mäta i någon kalkyl om styrkortet ska bli ett lyckat styrinstrument utan det beror på om den upplevda nyttan blir stor nog för att medarbetarna ska fortsätta använda modellen. Ofta är det svårt att avgöra om styrkortet fått förankring eller endast är kraftlösa strategidokument⁴⁸. Detta resonemang stämmer även väl överens med Foster och Swensons forskning.

2.4.3.1 Motivation

Det är genom dialog och diskussioner som en gemensam förståelse kommer till. För att öka konsensus bör samtliga medarbetare vara delaktiga. Risken är annars stor för frustration och likgiltighet inför styrkortet. Medvetenhet bör finnas om att det kan ta flera år innan nödvändig förståelse finns bland alla inblandade⁴⁹. Generellt sett vill alla göra ett bra jobb och när människor är missnöjda på arbetet handlar det om omgivningen de arbetar i. Det går dock att skapa miljöer som uppmuntrar till motivation. Det kan handla om framgång och uppskattning, eller utrymme för eget ansvar och utveckling. Motivation kan uppnås genom att ge medarbetare kontroll och inflytande över vad som händer. Det ger motsatt effekt att hålla medarbetare ansvariga för saker de inte kan kontrollera. Medarbetarna vill veta om deras insats är avgörande för slutresultatet och ifall detta påverkar deras situation⁵⁰. Denna motivation kan få medarbetarna att brinna för sina arbetsuppgifter och därigenom utföra dessa mer effektivt. Detta samband visas i nedanstående figur.



Figur 2.7: Effektivitet hos medarbetare. Källa: Nordstrand, Högsta, 2000, s. 22

2.4.3.2 Informationsflödets omfattning

Styrning handlar idag mer om stöd för arbetets utförande än att medarbetarna ska känna sig kontrollerade av cheferna. Konceptet syftar till att skapa en framåtblickande styrning och inte bakåtorienterad kontroll av verksamheten⁵¹. Styrkortet har misslyckats om det upplevs som hotfullt för medarbetarna då de betraktar styrkortet som ett formulär för

⁴⁸ Johansson, 2003

⁴⁹ Olve, 1999

⁵⁰ Så får du människor att brinna, 2001

⁵¹ Låt inte styrkortet bli något vid sidan av, 1999



prestationsrapportering⁵². Tanken med styrkortet är att samtliga medarbetare i organisationen ska få tillgång till den information och kunskap som tidigare var förbehållen cheferna. Ökat informationsflöde inom organisationen kan dock leda till kommunikationsproblem då det inte finns någon möjlighet att ta in information i överflöd. En individ som är överhopad med information är ineffektiv i sitt eget arbete, vilket även påverkar omgivningen. För ett produktivt användande krävs att informationsflödet fördelas över tiden och är väl strukturerat⁵³. Den önskade styreffekten kan även utebli om medarbetarna inte är tillräckligt kompetenta, saknar motivationen eller inte förstår informationen⁵⁴.

2.4.3.3 Attityd och uppfattning gällande förändring

Det kan ibland vara svårt att få acceptans av styrkortet om många idéer och system som genomförts tidigare inte haft någon genomslagskraft och på ett tidigt stadium dött ut⁵⁵. Styrverktyget måste vara ordentligt förankrat hos VD och ledning då det har visat sig att om dessa tröttnar dör också styrkortet⁵⁶. Om ledningen inte aktivt deltar skickar de signaler att styrkortet inte är nödvändigt och viktigt. Risken finns då att medarbetarna bara ser styrkortet som ett ”onödigt ont” och ingen har egentligen tid, lust eller energi att ta till sig den nya informationen. Generellt sett finns det ett naturligt motstånd på alla nivåer i alla organisationer mot förändring, vilket grundar sig i flera orsaker. De anställda kan känna sig hotade av förändringar och det okända eftersom de oroar sig för att förlora sina jobb eller sin status⁵⁷.

Motstånd kan även uppstå till följd av ovilja att förändra den nuvarande stabila tillvaron samt rädsla eller olust för krav på engagemang och arbetsinsats i den nya situationen. Ytterligare anledningar till motstånd kan vara trycket att själv skaffa den kompetens som själva förändringsarbetet kräver samt en fruktan för att det nya ska vara ofördelaktigt för individen själv så väl som för hela gruppen⁵⁸. Företaget kan uppleva svårigheter att få styrkortet att fungera på grund av att medarbetare motarbetar implementeringsprocessen. Individerna uppfattar styrkortet som negativt om fokus läggs på styrkortet istället för på medarbetarna som är involverade. Om förändringsarbetet istället är inriktat på vad som är viktigt för medarbetaren minskar motståndet och de accepterar lättare det nya styrkortet. Medarbetarna måste uppleva att cheferna utgör ett stöd för dem och anger hur de bäst arbetar med förändringarna⁵⁹.

2.4.4 Användande

För att styrkortet ska bli framgångsrikt är det en förutsättning att det används flitigt inom organisationen, på alla nivåer. Det är viktigt att skapa acceptans hos medarbetarna för att styrkortet ska bli ett relevant och använt instrument⁶⁰. Samtligas kunskap och åsikter

⁵² Lohrén, 2001

⁵³ Antonsson, Carlsson, 2001

⁵⁴ Källström, 1990

⁵⁵ Howell, Edward, 2002

⁵⁶ Nordstrand, Högsta, 2000

⁵⁷ Harlem, 2002

⁵⁸ Källström, 1990

⁵⁹ Shields, 1995

⁶⁰ Olve, 1999



måste tas till vara för att få ett välanvänt styrkort, för ledningens välbetänkta planer kommer inte att hjälpa om medarbetarna inte är motiverade att genomföra dem⁶¹. För att medarbetarna ska känna att styrkortet är relevant även på lokal nivå måste styrningen anpassas genom nedbrytning av styrkortet på de olika verksamhetsdelarna. Detta leder till ökad förståelse och motivation, vilket ger en mer positiv attityd till förändringen. Perspektivet som behandlar individernas användande är därför oundgängligt i vår studie.

2.4.4.1 Styrkortet som beslutsstöd

När ett nytt informationssystem införs i en organisation påverkar det medarbetarnas arbetsuppgifter. Viss forskning anger att ett stort användningsområde av styrinstrument är beslutsfattande. En artikel visar på ett gediget användande av ABC-kalkylering som beslutsunderlag. I en majoritet av företagen användes styrdokumentet för operativa och strategiska beslut samt för finansiell rapportering. Då ABC fokuserar mer på kostnaderna än traditionell ekonomistyrning, fungerar det som ett stöd för mer kvalitativa beslut på ledningsnivå⁶².

Annan forskning visar emellertid att teorin inte alltid stämmer överens med praktiken. En forskningsartikel, gjord av Nyland och Pettersen, kopplar användandet av budget till beslutsfattande. Fallstudien, som undersökte ett sjukhus, visade att budgeten inte används av personalen som ett viktigt beslutsstöd trots att den var tänkt att fungera som sådant. Istället kände medarbetarna ett större ansvar gentemot patienterna än att hålla sig inom budgetens ramar. Den svaga kopplingen mellan budget och användandet visade på olikheter i normer och värderingar mellan medarbetare och sjukhusledning⁶³.

2.4.4.2 Andra användningsområden

Lind visar i sin forskning att traditionell ekonomistyrning har utvecklats mot ökad detaljrikedom, verksamhetsnära icke-finansiella mått och aktuellare information. Detta ökar möjligheten att använda ekonomistyrningen som beslutsunderlag. Trots detta visar forskning att ekonomistyrning inte används i någon större utsträckning för att initiera beslut. Ekonomistyrningen används istället för att hjälpa användarna att fokusera på problem och brister i verksamheten⁶⁴. Även Simon visar i sin forskning att styrkortet syftar till att rikta uppmärksamhet och utvärdera prestationer. Han lägger fram tre frågor som synliggör användningsområden inom ekonomistyrning⁶⁵.

”Score-card questions: ‘Am I doing well or badly?’

Attention-directing questions: ‘What problems should I look into?’

Problem-solving questions: ‘Of the several ways of doing the job, which is the best?’”

Den första frågan lyfter fram utvärdering av individers och enheters prestationer medan den andra frågan syftar till att upptäcka problem i organisationen som individerna annars inte skulle vara medvetna om. Styrinstrumentet dirigerar således uppmärksamheten mot

⁶¹ Ahnells, Wildhuss, 1999

⁶² Allnoch, 1997

⁶³ Nyland, Pettersen, 2004

⁶⁴ Lind, 1996

⁶⁵ Simon, 1954



vissa utvalda parametrar i verksamheten. Det läggs fokus på viktiga områden som inte får försummas. Slutligen besvarar den sista frågan hur medarbetarna bäst hanterar problem. Lind och Simon visar således att införande av ett nytt styrverktyg även ger effekter på andra användningsområden än beslutsfattande.

Även andra forskare presenterar empiri som visar att effekterna på personalen är stora. Forskning gjord av Granlund och Malmi visar på effekter på controllerns arbete. Det bör tilläggas att införandet endast ledde till relativt små förändringar på ekonomistyrningen. De effekter som ändå framkom i och med det nya informationssystemet ERPS är att många arbetsmoment automatiserats och medarbetarna har mer tid för analys och värdeskapande aktiviteter. Dessa slutsatser har även framkommit i Albright och Davis forskning⁶⁶. Andra effekter som kunde urskiljas var att många organisationsproblem blev synliga och implementeringsprocessen krävde också mycket samarbete mellan avdelningar⁶⁷. Vi anser att liknande effekter kan framträda vid ett gediget användande av balanserade styrkort som ett gemensamt informationssystem. Ett användande av styrkortet leder även till bättre kommunikation bland medarbetarna då de tvingas samarbeta mer nära genom att tillsammans arbeta för ett gemensamt mål. Detta kan i sin tur leda till en känsla av samhörighet, vilken lätt kan tippa över i andra projekt och ses som mycket positivt⁶⁸.

2.4.4.3 Verklighetsnära mål

I vissa fall fungerar styrkortet som ett utmärkt styrdokument som ger riktlinjer för de anställdas dagliga arbete och som blir ett "levande" dokument i den mening att det kontinuerligt diskuteras och utvecklas på olika nivåer i organisationen. I andra företag fungerar inte styrkortet eftersom de anställda uppfattar det som alltför abstrakt och för långt ifrån deras egna verkligheter. Orsaken till detta problem kan grundas i att styrkortet färgas av de kunskaper cheferna har och de anställda har inte samma detaljerade kunskaper eller möjlighet att erhålla dem⁶⁹.

Det är viktigt att arbetsledaren har kunskap om medarbetarna då en anpassning bättre sker efter denne. "Man måste veta vem man talar med" är en gammal regel för kommunikationen⁷⁰ och om denna regel följs finns större förutsättningar för att få ut sitt budskap. Varje individ tar till sig information på olika sätt då människan generellt sett påverkas av en inneboende styrning. Personliga motiv, ambitioner och värderingar liksom specifika kunskaper och intressen gör att medarbetaren omedvetet agerar på ett visst sätt⁷¹.

⁶⁶ Albright, Davis, 2000

⁶⁷ Granlund, Malmi, 2002

⁶⁸ Howell, Edward, 2002

⁶⁹ Johansson, 2003

⁷⁰ Palm, Windahl, 1992

⁷¹ Källström, 1990



2.4.4.4 Användande kopplat till en motivator

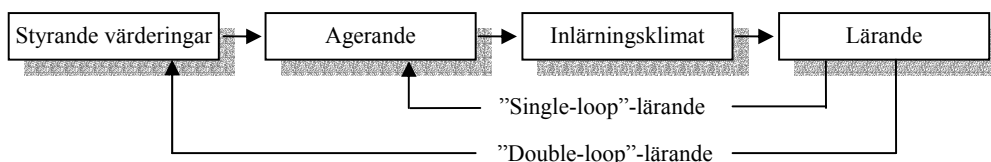
Medarbetare är aktiva i sitt användande då de har en hög medvetenhet om styrkortet, inte ser några större begränsningar i att använda styrkortet samt anser att de får ut något personligen av användandet⁷². Palm och Windahl att medarbetarna behöver en drivkraft för börja använda styrkortet i sin dagliga verksamhet⁷³. Många organisationer använder sig därför av belöningsystem för att uppmuntra rätt fokusering men ett annat intressant alternativ är att koppla en tävling till styrkortets mål. Det har visat sig att den uppmärksamhet som uppstår när förhållanden mäts och visas upp i en organisation är tillräckligt för att påverka beteenden. För många utgör själva tävlingen en belöning i sig och långsiktiga medarbetare inser att rätt användning av styrkortet kommer att leda företaget till framgång⁷⁴.

2.4.5 Återkoppling

Regelbunden återkoppling är en nödvändighet i en organisation då den ger möjlighet att fånga upp förändringar i organisationen, öka delaktigheten samt ge medarbetarna feedback på sitt arbete. Den viktiga dialog som skapas mellan medarbetare och chef vid återkoppling är avgörande för organisationens och medarbetarens utveckling. Då vi fokuserar på medarbetaren är återkopplingsperspektivet oerhört viktigt för vår studie.

2.4.5.1 Återkopplingens syfte

Resultatet av utvärderingen kan leda till antingen ”single-loop” eller ”double-loop” lärande där det sistnämnda är att föredra. Detta innebär att den kritiska granskningen av styrkortet leder till faktiska förbättringar och uppdateringar av uppsatta mål, vilket i sin tur påverkar medarbetarnas medvetenhet och engagemang samt företagets konkurrenskraft⁷⁵. Resonemanget tydliggörs i figur 2.8. Även Kaplan och Norton behandlar hypotesen om ”double-loop” lärande i sin modell, där de resonerar att styrkortet innebär en revolutionerande möjlighet till återkoppling och inläring⁷⁶.



Figur 2.8: ”Double-loop” - lärande. Källa: Källström, 1990, s. 79

⁷² Flodin, 1999

⁷³ Palm, Windahl, 1992

⁷⁴ Olve, 1999

⁷⁵ Källström, 1990

⁷⁶ Kaplan, Norton, 1999



2.4.5.2 Hur återkoppling sker

Återkoppling kan användas för att förbättra det dagliga arbetet då samtal bör hållas för att avge en lägesrapport för individens styrkort. Medarbetaren får då gensvar på hur väl tidigare målsättningar uppfyllts och nya mål bör även sättas som medarbetaren ska sträva efter att uppnå till nästa samtal⁷⁷. Om målen inte följs upp blir det svårt för organisationen att förändra en del beteenden som kanske är nödvändigt för framtida konkurrenskraft⁷⁸. Återkopplingen bör inte vara påtvingad då målet är att få medarbetaren att förändra sig utifrån sin egen vilja och upplevelse⁷⁹.

Återkopplingen skapar den viktiga dialog som bör finnas mellan ledning och medarbetare inom avdelningen. Om inte alla involveras är det svårt att göra styrkortet till en del av samtligas dagliga arbete. Dialogen ger även effektivitet, ökat lärande och ständiga förbättringar och därmed sprider sig en positiv attityd till användandet av styrkortet⁸⁰. Om uppföljningen sker ofta är det möjligt att snabbt fånga upp och analysera förändringar samt göra uppdateringar av styrkortet. Uppföljningen syftar till att fånga upp positiva och negativa inställningar hos de anställda och därigenom fungera som en väckarklocka där man snabbt kan identifiera förändringar och analysera om och varför något går fel⁸¹. Vi anser att det är en fördel att låta de anställda vara delaktiga i probleminentifieringen och därigenom öka medvetenheten och intresset för styrkortet.

2.5 Tidigare forskning

Det har bedrivits en del relevant forskning inom området som vår uppsats behandlar. Vi har valt att presentera vad några forskare behandlar samt vad de kommit fram till för att visa hur vår undersökning kan dra nytta av dessa. Vi kommer även att föra en diskussion om hur vår uppsats kan komplettera tidigare forskning.

Det finns en uppsjö av forskning som presenterar information om förhållandet mellan ett företags strategi och det balanserade styrkortet. Kaplan och Norton beskriver hur strategin synligt kan koppla ickefinansiella värden till värdeskapande processer med hjälp av styrkortet. Även andra forskare som Olve, Barlavs, Frigo, Romano och Williams stödjer Kaplan och Nortons teorier och menar att styrkortet är ett kraftfullt instrument för verkställande av strategier och kan dessutom användas för att förbättra och utvärdera strategier. De företagsledningar som använder styrkortet för att förbättra strategierna har således förstått behovet av ett nytt mätinstrument för att driva igenom förändringar. Även Malina och Selto menar att styrkortet fungerar som ett effektivt redskap för att kontrollera företagets strategier och stödjer således ovannämnda forskare⁸².

⁷⁷ Nordstrand, högsta, 2000

⁷⁸ Olve, 1999

⁷⁹ Nilsson, Waldemarson, 1990

⁸⁰ Lohråten, 2001

⁸¹ Medarbetarna viktigast i ABBs processororientering, 1997

⁸² Barlavs et al., 2004; Frigo, 2002; Kaplan, Norton, 2001; Kaplan, Norton, 2004; Malina, Selto, 2001; Olve, 1999



Ett annat mycket utrett område gällande balanserade styrkort är den forskning som syftar till att belysa implementeringsprocessen. Kaplan och Norton samt Bischof et al är några av de forskare som genomfört studier om uppbyggnaden och införandet av styrkortet i företagets verksamhet. Kasurinen är en forskare bland flera som fokuserar på de problem som försenar eller till och med förhindrar introduktionen av styrkortet. Mohamed har, liksom många andra, presenterat praktiska guider för att bygga och implementera samt anpassa styrkortet till organisationens behov. Dessutom finns det en riklig tillgång på forskningsartiklar som beskriver implementeringen hos enskilda organisationer. Dessa syftar till att ge vägledning till företag som står inför en liknande process⁸³.

Då majoriteten av den forskning som gjorts kring strategi och implementering finner vi att ett väsentligt område blivit försummat. Vi fann mycket lite forskning som behandlade medarbetarnas perspektiv på styrkortet och därför anser vi att det finns utrymme för nyskapande upptäckter. Detta var en avgörande anledning till att vi valde att fördjupa oss i de effekter ett styrkort har på medarbetarna. Det finns dock viss forskning med medarbetarperspektiv som stödjer oss i vår undersökning.

Johansson studerar ledares kommunikationsförmåga då hennes studie syftar till att undersöka kommunikationen av företagets strategi från koncernledning till lägsta chefsnivå. För det första undersöks hur strategins innehåll och mål konstrueras och formuleras, för det andra hur strategin kommuniceras och för det tredje hur strategin tolkas och värderas på olika chefsnivåer i företaget. Utgångspunkten är den kunskapsbrist som finns om varför anställda kan uppfatta organisationens vision och mål som obetydliga och ouppnåeliga. Studien resulterar i en djupare förståelse om kommunikationsproblem i organisationen⁸⁴. Denna avhandling har varit användbar då den hjälper oss att förstå den problematiska uppgift ledningen ställs inför när de försöker förmedla styrkortet till medarbetarna. Kommunikation har en central plats i vår forskning då den är utgångspunkt i vår modell. Forskaren har fokuserat på chefsperspektivet, liksom många andra före henne, medan vi har valt att behandla ämnet ur medarbetarens synvinkel. Dessutom är vår forskning kompletterad med ytterligare tre perspektiv utöver kommunikation.

En forskningsuppsats gjord av Malina och Selto innehåller en analys av kopplingen mellan det balanserade styrkortet och strategisk kommunikation. Deras slutsats är att det balanserade styrkortet är ett effektivt verktyg för att kontrollera, kommunicera och utvärdera företagets strategi. Studien har även ett medarbetarfokus som lyfter fram människan som den nyckelfigur som avgör om styrkortet ska lyckas eller ej, vilket vi fann användbart då även vi har detta fokus. De beskriver samtidigt att kommunikation är nyckeln till framgång, vilket stärker vår teori om att den är avgörande för om styrkortet ska bli ordentligt förankrat hos samtliga medarbetare⁸⁵. Vi vill dock utveckla denna inriktning till att dessutom omfatta medarbetarnas reaktion på denna kommunikations-

⁸³ Buliding a Balanced Scorecard, 1993; Building and Implementing a Balanced Scorecard, 1999; Kaplan, Norton, 1999; Kasurinen, 2002; Mohamed, 2003; Bischof et al, 2003

⁸⁴ Johansson, 2003

⁸⁵ Malina, Selto, 2001



process då det är viktigt att vara medveten om att en effektiv kommunikation inte automatiskt leder till önskade beteendeförändringar.

En forskningsartikel gjord av Shields presenterar empiriska bevis för att de framgångsfaktorer, som Shields och Young utvecklat, stämmer. Ett hundratal företag har undersökts för att finna nyckeln till en framgångsrik implementering av system. Problem som förseningar och svårigheter att få systemet att fungera uppstår ofta på grund av att medarbetare frekvent motarbetar implementeringsprocessen. Källan till detta motstånd uppstår då fokus läggs på systemet istället för på människorna som är involverade i processen. Forskaren hävdar att implementeringen blir mer effektiv om ledningen istället inriktar förändringsarbetet på medarbetarna. Shields har därför tagit fram ett antal kriterier som effektivt hanterar dessa beteendemässiga och organisatoriska problem. Dessa kriterier lyfter fram vad som är viktigt för medarbetaren och anger hur denne bäst förbereds för att acceptera och arbeta med förändringarna. Kombinationen av ledningens stöd, länken mellan strategi och återkoppling samt belöning tydliggör för medarbetaren att informationen från systemet är viktig för företagets framgång och den personliga utvecklingen⁸⁶.

Vi har haft stor användning av Shields forskning då hans studie kompletterar vår. Det är främst resonemanget kring medarbetarens motstånd till förändring som fångat vårt intresse. Empirin i forskarens studie visar att människans upplevelse av styrsystemet kan vara den viktigaste faktorn för framgång och att medarbetare som har en positiv attityd till verktyget kommer i större utsträckning att använda informationen från systemet. Detta har stärkt vårt uppfattningsperspektiv och vi har byggt vidare på Shields slutsatser genom att komplettera vår studie med ytterligare empiri liksom teori från annan forskning.

⁸⁶ Shields, 1995



3 Metod

I detta kapitel redogör vi för den metod som ligger till grund för uppsatsen. Vårt tillvägagångssätt vid val av undersökningsobjekt motiveras och presenteras och undersökningens kvalitet diskuteras genom att koppla till begreppen reliabilitet, validitet och möjlighet till generalisering. Slutligen diskuterar vi källor till mätfel.

3.1 Undersökningsansats

Denna uppsats har en explorativ ansats, vilket innebär en möjlighet att erhålla kunskap om ett område det inte finns mycket forskning inom⁸⁷. Vi avser att förklara hur medarbetarna uppfattar och använder styrkortet och denna ansats ger oss möjlighet att identifiera problem samt lyfta fram intressanta frågor som bör belysas närmare. Vår undersökning har en förstående karaktär då vi avser att läsaren ska bli insatt i hur medarbetarens uppfattning påverkar dennes aktioner.

Vid en ansats där frågeställningen inleds med "Hur" kan förhållanden lämpligen utredas genom en fallstudie. Eftersom vi vill fånga medarbetarnas upplevelser är det viktigt att vara nära objektet. Då många faktorer är inblandade i vårt problem måste antalet undersökningsenheter begränsas till ett fallföretag. Den information som erhålls från fallstudien är oftast bäst lämpad för att få ut den rimligaste slutsatsen och inte den sanna eller korrekta slutsatsen⁸⁸. Det är viktigt att känna till att dessa nyanser kan påverka insamlade data vid tolkning av slutsats.

Vid efterforskningar till vår teoretiska referensram upptäckte vi att det saknades djupare forskning inom vårt problemområde. För att kompensera bristen på praktiska studier samt få ut största möjliga kunskap var en fallstudie motiverad. Vi anser att inlärningsprocessen underlättas genom aktivt deltagande, då metoden ger möjligheten till fördjupning när så önskas. En fallstudie ger även upphov till möjlighet att avslöja nyanser och olika aspekter av frågeställningen. En annan fördel med denna metod är att den levererar få omsorgsfullt gjorda studier med tillförlitliga resultat, istället för att sträva efter omfattande, generaliserade undersökningar som ger upphov till tvivelaktiga slutsatser⁸⁹.

Denna vetenskapliga metod har även svagheter som kan påverka studien. En risk med att genomföra en fallstudie kan vara att den blir alltför omfattande till sin natur och därför begränsas studien genom förenklingar och överdrifter. Detta kan i sin tur leda till felaktigt dragna slutsatser. Då författarna både samlar in och tolkar data kan den mänskliga faktorn bli en stor felkälla som påverkar studien negativt. Slutligen får en fallstudie av endast ett objekt följden att generaliseringar inte kan dras i lika stor grad som vid en studie av en större population⁹⁰. Detta har vi kompenserat genom att välja vårt undersökningsobjekt med omsorg, vilket återges i avsnitt 3.3.

⁸⁷ Patel, Tebelius, 1987

⁸⁸ Merriam, 1994

⁸⁹ Patton, 1980

⁹⁰ Lekvall, Wahlbin, 1993



3.2 Undersökningsmetod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod för att undersöka våra frågeställningar *"Hur upplever medarbetarna det balanserade styrkortet?"* och *"Vilka effekter anser medarbetarna att det balanserade styrkortet medför?"*. Vi anser att den kvalitativa metoden var bäst lämpad för våra frågeställningar då vi fokuserar på individernas beteenden i en organisation och denna metod lyfter fram åsikter och tolkningar, vilket ger ett detaljrikt fokus på studien.

Denna metod genererar även gråskalor och visar på egenheter som kunde vara svårt att finna genom kvantitativa undersökningar⁹¹ som använder sig av siffror och tal. Kvalitativ metod fokuserar snarare på formulerade ord och beskrivningar, vilket skapar en djupare förståelse för problemet än vad en kvantitativ metod gör⁹². Vi har genomfört en delvis strukturerad intervju och då en kvalitativ metod innebär flexibilitet att modifiera arbetet under studiens gång lämpade sig denna metod bäst då vi genom ökad förståelse kunde förbättra intervjuguiden löpande⁹³.

Vi har valt att göra djupintervjuer då denna metod leder till större svarsvillighet och möjlighet att använda mer omfattande frågor än vid enkäter. En annan positiv aspekt som motiverar vårt val av intervjuer är potentialen att fånga upp nyanser och tveksamheter i svar. Dock kräver intervjuer en större tidsåtgång vid sammanställande av svar samt att en viss intervjuareffekt kan uppkomma. Respondenten kan även bli stressad att svara snabbare då ingen längre tid ges för eftertanke och reflektion⁹⁴.

3.3 Undersökningsobjekt

Under vår sökning efter ett fallföretag som skulle utgöra undersökningsobjekt hade vi flera kriterier i åtanke. Då vi ville undersöka uppfattningen och användningen av balanserade styrkort var det en förutsättning att företaget har ett väl fungerande styrkort i sin verksamhet. Vi var också tvungna att försäkra oss om att detta användes som styrverktyg i organisationen. Flera företag vi kontaktade hade implementerat ett styrkort men det användes endast som ett sifferverktyg i finansiell bemärkelse.

Det var viktigt att i ett inledande skede definiera vilka kriterier styrkortet måste uppfylla för att lämpa sig för vår undersökning, såsom väl utformat och genomtänkt för hela företaget samt etablerat sedan några år tillbaka. Detta då styrverktyget ofta inte får genomslagskraft och önskade effekter förrän efter några års användande. Vidare ska syftet med styrkortet vara att företagets vision på ett enkelt sätt ska genomsyra hela företaget samt att informationen ska användas till långsiktiga beslut snarare än kortsiktiga finansiella beslut.

⁹¹ Harlem, 2002

⁹² Backman, 1998

⁹³ Holme, Solvang, 1997

⁹⁴ Andersen, 1998



När vi kom i kontakt med vårt fallföretag insåg vi att båda parter kunde gynnas av samarbetet. Vi ansåg att företaget uppfyllde våra kriterier samtidigt som de hade ett behov av att få sitt arbete med styrkortet djupare undersökt. Som tidigare nämnts var det väsentligt att tidigt fastställa att ett verkligt balanserat styrkort förekommer hos undersökningsobjektet. Vi säkerställde företagets styrkort genom en jämförande studie mellan styrkortet och Kaplan och Nortons styrkortsteori. Vi har konstaterat att företagets styrkort överensstämmer med den teoretiska strukturen och uppbyggnaden i Kaplan och Nortons modell. Det har även skett en lokal anpassning genom flera års arbete, vilket har lett till nedbrytningar av styrtalen på flera nivåer. Dock har inga undersökningar gjorts på hur förståelse och återkoppling gällande styrkortet upplevs inom organisationen. Vårt uppsatsämne ansågs, av företaget, vara ett viktigt område att utreda då det är av stor vikt att styrkortet fungerar i alla led och ses som en väsentlig del av styrningen inom företaget.

Vårt fallföretag är en av de ledande organisationerna inom finansbranschen men har valt att vara anonyma och därför kommer inga specifika företagsfakta att presenteras. Vi har intervjuat medarbetare i det marknadsområde som har uppmärksammat ett behov av kommunikationsförbättringar gällande det balanserade styrkortet och resurser har även avsatts till detta ändamål.

3.4 Datainsamling

Datainsamling är en nödvändig del av forskningsprocessen för att kunna genomföra en studie. Data ligger till grund för referensram och empiri, vilka är en förutsättning för att kunna dra korrekta slutsatser. Det finns två typer av data, primärdata och sekundärdata, vilka behandlas nedan.

3.4.1 Primärdata

Primärdata är förstahandsinformation som forskaren själv samlar in för ett speciellt syfte. I denna uppsats består insamlingen av primärdata av intervjuer med anställda. En delvis strukturerad intervju har gjorts eftersom vi har viss teoretisk och empirisk kunskap inom området i fråga. Vi har varit öppna för nya synvinklar och information som den intervjuade kan komma med. Vidare har vi utarbetat en intervjuguide för medarbetarna respektive cheferna, med stöd av bland annat Lind. Med hjälp av fyra teman åskådliggörs de ämnen vi avsåg att diskutera och guiderna återfinns i bilaga ett och två.

Empirin i denna undersökning utgörs av intervjuer med åtta medarbetare. Vi har intervjuat fyra chefer samt genomfört en telefonintervju med företagets controller. Detta för att komplettera medarbetarnas svar och dra slutsatser genom jämförelser. I dessa intervjuer har vi bibehållit vårt medarbetarperspektiv genom att undersöka hur cheferna tror att medarbetarna uppfattar styrkortet. Intervjuerna har varierat i längd, allt mellan 30 till 80 minuter, beroende på hur väl individerna utvecklade sina svar. Respondenterna namnges inte i uppsatsen eftersom anonymitet utlovats. Medarbetarna benämns i empirin efter bokstäverna A till H för att ge läsaren möjlighet att följa den enskilde respondentens svar. Chefernas svar kan följas genom bokstäverna Y till Ö.



Vi deltog båda vid samtliga intervjuer där vi alternerade mellan att vara intervjuare respektive nedteckna svaren. På så sätt hölls dialogen vid liv utan avbrott och gav möjlighet till diskussion med spontana följdfrågor. Vi har även deltagit vid en presentation av styrkortet där sju medarbetare deltog. Efter presentationen hölls en diskussion där åsikter om styrkortet ventilerades fritt. Vi har därför valt att komplettera empirin med de åsikter från presentationen som kan tillföra större djup till studien. Dessa medarbetare har inte intervjuats enskilt och kommer därför inte i empirin att benämnas med en bokstav.

3.4.2 Sekundärdata

Sekundärdata är redan insamlad information och används för att få en inblick i hur forskare före oss har hanterat och behandlat området. I denna uppsats består sekundärdata av akademisk litteratur, forskningsartiklar samt studentuppsatser inom området. Internt material från företaget har använts. Sekundärdata är lättillgänglig information som ger oss ett teoretiskt ramverk för att placera empirin i ett större sammanhang.

Främst har informationssökning skett i Ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, både i databaser för litteratur och för tidskrifter. GUNDA har nyttjats för att finna lämpliga böcker samt uppsatser. Vi har även funnit artiklar genom databaserna Business Source Premier samt AffärsData Artikelsök. Sökord som använts frekvent är: balanserat styrkort, kommunikation, uppfattning, medarbetare, motivation, återkoppling, styrning med mera. Även sökmotorerna Altavista och Google har brukats för att finna material av specifik karaktär.

3.5 Studiens trovärdighet

Forskning kan vara upplysande och övertygande samt klargöra samband men ändå ge felaktiga resultat⁹⁵. För att få en hög undersökningskvalitet är det väsentligt att resonera kring begreppen validitet och reliabilitet. Även möjlighet till generalisering och källor till mätfel är viktigt att beakta för att uppnå en hög trovärdighet.

3.5.1 Validitet

Validitet syftar till att se om undersökningen mäter det som avses att mäta då resultatet från undersökningen ska stämma överens med verkligheten. Denna validitet blir annorlunda definierad vid en fallstudie då forskaren vill komma åt individers uppfattning och åsikt om en verklighet. Då syftar validiteten snarare till vad som tycks vara sant än vad som faktiskt är sant.

Då forskaren arbetar nära sitt objekt, vid kvalitativa undersökningar, är det lättare att få en hög validitet på resultatet, då intervjuobjektet kan få otydligheter direkt förklarade och på så sätt minskar risken för misstolkningar. Forskaren måste ändå vara medveten om att han/hon kan misstolka signaler eller missförstå motiv vilket kan försämra validiteten⁹⁶, detta har vi försökt motverka genom att upprepa oklara svar och även be respondenterna

⁹⁵ Miles, Humberman, 1994

⁹⁶ Holme, Solvang, 1997



klargöra sig vid otydligheter. För att undvika misstolkningar har vi båda alltid närvarat vid varje intervju, då det minskar risken för subjektivitet som kan uppstå om bara en person tolkar svaren⁹⁷.

Vi har försökt att inte påverka intervjuobjektens svar genom att avhålla oss från ledande frågor och istället verifiera deras svar genom följdfrågor som ”varför” och ”förklara hur”. En noggrann förberedelse inom området ger en tydlig intervjuguide och pålästa intervjuare vilket borgar för en högre kvalitet på empirin. Om forskaren inte tagit del av grunderna innan intervjuarbetet inleds finns stor risk att poängen går helt förlorad⁹⁸.

Vi anser att det är viktigt att få bra hjälp från ledningen med att genomföra undersökningen samt att de är behjälpliga med bakgrundsfakta och annan information för att öka validiteten. En förutsättning för att avspegla verkligheten är att de intervjuade är representativa för hela populationen och ledningen kan vara till hjälp även i detta avseende. En risk finns att individer med ”rätt” inställning och åsikter väljs ut. Detta förebyggdes genom att respondenterna valdes ut slumpmässigt beroende på vilka som var tillgängliga och kunde således inte förbereda de ”rätta” svaren inför intervjun.

För att ytterligare öka validiteten har vi på ett tidigt stadium i vår uppsats definierat centrala begrepp. Slutligen har vi haft stor hjälp av vår handledare som har gett oss värdefulla synpunkter under uppsatsens gång och denna objektiva insats ökar också validiteten i vår studie.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet avspeglar i vilken utsträckning resultatet kan upprepas⁹⁹. Då vi baserat vår uppsats på en fallstudie är detta mått inte det mest centrala då vårt fokus ligger på att uppnå djupare förståelse för ett enda företag. Syftet med undersökningen är inte att utgöra ett statistiskt underlag. Vi är medvetna om att vissa faktorer kan leda till svårigheter att upprepa en liknande situation och har därför försökt ta hänsyn till tre faktorer som skapar en så neutral situation som möjligt. Dessa faktorer innebär att prata med rätt personer, dokumentera svar noggrant samt ha en intervjumiljö utan distraktioner¹⁰⁰.

För att öka tillförlitligheten har vi även valt att ha en fast intervjumall vid samtliga intervjuer, men vi har även fördjupat oss i diskussioner kring frågorna när respondenten väckt vårt intresse för något specifikt. Detta har vi dock inte återgett i vår bifogade intervjuguide eftersom vi inte styrt diskussionen med bestämda följdfrågor. Valet att genomföra intervjuerna tillsammans har vi tagit för att bättre kunna återge svaren. Vidare har vi ökat tillförlitligheten genom att erbjuda anonymitet för de intervjuade. Vi har i detta kapitel noga försökt att klargöra tillvägagångssättet för undersökningen, vilket underlättar en upprepning av en liknande studie.

⁹⁷ Harlem, 2002

⁹⁸ Patton, 1980

⁹⁹ Merriam, 1994

¹⁰⁰ Patel, Davidson, 1994



Då vi inte besitter några djupare kunskaper inom intervjuteknik kan tillförlitligheten minska. Vi var medvetna om att vi måste förkovra oss inom detta område samt att genomföra grundarbetet inför intervjuerna ännu mer noggrant än vad en van intervjuare behöver. Detta för att uppnå ett exaktare resultat då vissa nyanser annars kan gå oss förbi. Vi tror att våra senare intervjuer blev mer reliabla tack vare ökad erfarenhet. En kvalitativ undersökning ger oss även större möjlighet att observera våra respondenter och därmed fånga upp skiftningar genom direkt kontakt än vad en kvantitativ metod skulle göra¹⁰¹.

3.5.3 Möjlighet till generalisering

Genom vår avgränsning, att endast analysera ett företag, kan eventuella objektspecifika företeelser påverka resultatet och därmed begränsas möjligheten till generalisering. Studien består av en djupanalys av ett enda fall, vilket innebär att vi måste vidta stor försiktighet vad gäller generaliseringar. Om vi hade haft mer tid för vår studie skulle vi ha studerat fler marknadsområden och/eller ytterligare företag. Detta hade givit oss en möjlighet att jämföra slutsatser och därmed ökat vår möjlighet till generalisering och gett större säkerhet åt vår studie.

3.5.4 Källor till mätfel

De genomförda intervjuerna lägger grunden för vår uppsats, vilket medför att studiens trovärdighet till viss del är baserad på urvalsförfarandet avseende respondenterna. Vi är medvetna om att fallföretagets val av intervjuobjekt kan ha påverkat resultatet. Då endast medarbetare från två avdelningar inom marknadsområdet intervjuades föreligger en risk att detta urval är representativt för hela populationen. Eftersom vi inte är vana vid att genomföra intervjuer kan detta ha lett till att vi misstolkade respondenterna samt lade fokus på fel saker. Det behövs träning för att bli en begåvad betraktare och kunna skilja trivia från väsentligheter¹⁰².

Vidare har vi inte haft möjlighet att jämföra förhållandena före och efter införandet av styrkortet då konceptet infördes en längre tid tillbaka. Vi är medvetna om att ett ensidigt resultat kan påverka vår analys. Litteraturkällor kan också vara en källa till eventuella felaktigheter men då vi använt oss av en omfattande mängd litteratur tror vi att denna risk minskats. Vi är dock medvetna om att en del av vår teoretiska referensram härrör från icke vetenskapliga tidskrifter, vilket kan ge en subjektiv färgning till vår uppsats. Slutligen är en stor del av den litteratur som behandlar det balanserade styrkortet skriven av förespråkare för styrkortet, vilket kan ge en positiv vinkling som möjligtvis påverkat oss i vårt arbete.

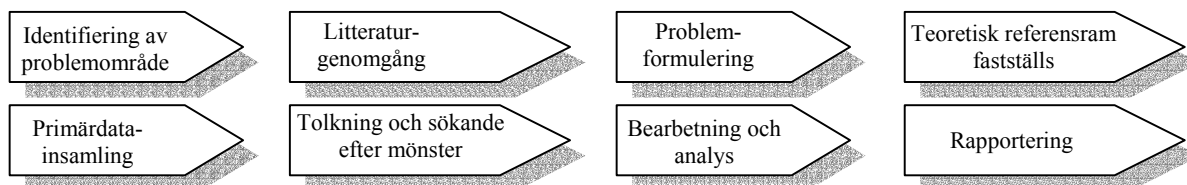
¹⁰¹ Patton, 1980

¹⁰² Patton, 1980



3.6 Forskningsprocessen

Våra arbetssteg i forskningsprocessen bakom denna uppsats kan sammanfattas i följande modell:



Figur 3.1: Forskningsprocessen. Källa: Egen.

Vi har lagt upp denna modell efter en logisk sekvens för att tydliggöra de olika stegen och interaktionen mellan dem. Vi är medvetna om att i verkligheten är stegen mer diffusa och flyter samman under arbetets gång. Korrigeringar i tidigare steg har tillkommit då vi fått ökad kunskap och vi har rört oss obehindrat mellan de olika stegen allt eftersom uppsatsarbetet fortskridit.

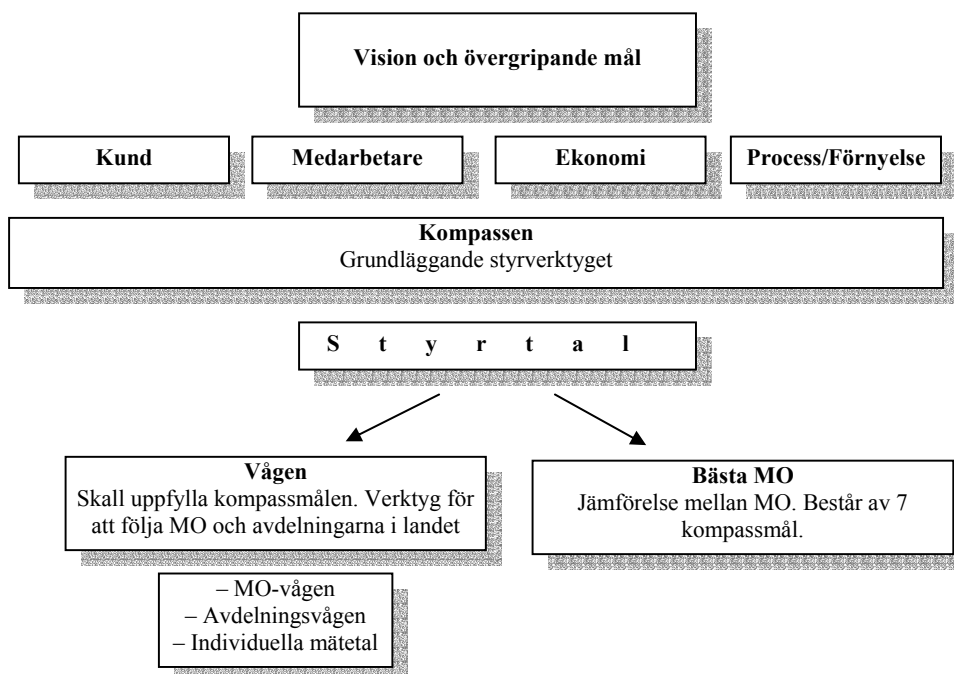
4 Empiri

*F*öljande kapitel kommer att redogöra för det empiriska resultatet av vår fallstudie. Inledningsvis beskrivs företagets balanserade styrkort och sedan redovisas resultatet av de genomförda intervjuerna enligt de fyra perspektiven.

Informationen som presenteras i detta kapitel är främst taget från intervjuer och internt material från företaget. Källor anges endast då informationen kommer från annat håll.

4.1 Företagets balanserade styrkort

Fallföretagets balanserade styrkort benämns Kompassen och har funnits i verksamheten i många år. Syftet med införandet var att kunna följa verksamheten och därigenom utveckla och uppnå målen. Med andra ord används Kompassen som ett uppföljningsinstrument av företagets målsättningar. Inom organisationen nyttjas många statistiska uppföljningar. Vi har valt att undersöka de tre största mätinstrumenten, vilka är Kompassen, Vågen samt Bästa Marknadsområde (MO). Dessa samband tydliggörs i figur 4.1. Kompassen utgör själva styrkortet och bryts ned till olika nivåer, vilka benämns vågar. Den största nedbrytningen i Vågen är uppföljning på individnivå men denna förekommer inte på alla avdelningar. Nedbrytningen visar hur medarbetaren kan bidra till sin avdelningsvåg som sedan ingår i MO-vågen. Bästa MO är ett internt jämförelseinstrument inom företaget där marknadsområdena bedöms efter måluppfyllnad.



Figur 4.1: Företagets balanserade styrkort. Källa: Internt material. Fritt omarbetad.



4.1.1 Kompassen

Företagets vision och övergripande mål lägger grunden till Kompassen. Fyra perspektiv inkluderas i Kompassen för att konkretisera visionen. Dessa perspektiv är Kund, Medarbetare, Ekonomi och Process/Förnyelse och väger alla lika tungt. Med detta menas att inget mått är överordnat de andra utan de har lika stor betydelse för Kompassens slutliga resultat. Utformningen av Kompassen är en rullande verksamhetsplaneringsprocess som avstäms en gång per år. Under denna avstämning fastställs vilka parametrar som ska ingå i måldokumentet. Dessa mål fördelas sedan ut över marknadsområdena där de ansvariga inom respektive område får ta ställning till om de är rimliga beroende på förutsättningar och personal. Diskussioner med medarbetarna kan även ha en inverkan på de individuella målen.

Kompassen innehåller både hårda och mjuka mål, vilka består av intäktsskapande mål och kostnadsmässiga ramar respektive kundnöjdhet, kompetens med mera. Kompassen är anpassad efter olika nivåer i organisationen där den högsta nivån är VD-kompassen som sedan bryts ner på affärsområde och vidare ner på marknadsområde. Detta är den största nedbrytningen av Kompassen inom företaget. Under marknadsområdet finns även andra uppföljningsinstrument ända ner på individnivå, vilka går under benämningen Vågen.

4.1.2 Vågen

Vågen innehåller en nedbrytning av Kompassens styrtalet och anpassas till olika nivåer i organisationen. Huvudsyftet med Vågen är att fungera som ett verktyg för intern jämförelse ända ner på individnivå, så kallad benchmarking. Det finns en våg för nästan varje avdelning och dessa ska summeras ihop i den totala MO-vågen. Vågen ska stödja de mål som finns definierade i Kompassen. Då de uppsatta målen i Vågen mäts varje månad och ackumuleras är decembervågen den viktigaste eftersom den mäter hur bra det gått för marknadsområdet för hela året. Resultatet från MO-vågen läggs ut på intranätet under sidan Verksamhetsinfo medan avdelningsvågen och individens resultat presenteras på avdelningsmöten. Detta innebär att medarbetaren själv inte kan få tillgång till sina individuella mätetal utan informationen är endast tillgänglig för arbetsledaren som vidareförmedlar denna till individen.

4.1.3 Bästa Marknadsområde

Bästa MO är också en nedbrytning och konkretisering av Kompassen. Även detta instrument ska fungera som ett jämförelseverktyg mellan landets olika marknadsområden. Varje mätenhet får en placering i denna interna ”tävling” och syftet är att påvisa hur exempelvis varje marknadsområde producerar per tjänst i förhållande till övriga tolv marknadsområden i landet. Tävlingen skapar en motivator men instrumentet ska i första hand ses som ett hjälpmedel för benchmarking. Grundtanken är att skapa en dialog och diskussioner och på så sätt få fram nya idéer. I vårt fortsatta arbete kommer Vågen att lyftas fram i större utsträckning än Bästa MO, vilket har sin grund i att Vågen är en direkt nedbrytning av Kompassen medan Bästa MO är ett sporrande komplement.



4.2 Presentation av medarbetarnas bild av styrkortet

Empirin presenteras utifrån de fyra perspektiv som återfinns i vår medarbetarmodell, kommunikation, uppfattning, användande samt återkoppling. Detta för att fokusera på medarbetarna och lyfta fram deras synpunkter och åsikter. Vår presentation av primärdata syftar till att lyfta fram individens uppfattning av verkligheten snarare än en faktisk bild av verkligheten. Eftersom medarbetarna inte kommer i direkt kontakt med Kompassen kommer vi endast att arbeta med nedbrytningarna av Kompassen, det vill säga Vågen och Bästa MO. I fortsättningen benämns medarbetarna efter bokstäverna A till H, eftersom anonymitet utlovats, för att ge läsaren möjlighet att följa den enskilde respondentens svar. Chefernas svar kan följas genom bokstäverna Y till Ö.

4.2.1 Kommunikation

I detta perspektiv undersöker vi medarbetarnas bild av den kommunikation som givits gällande Vågen. Respondenterna svarar på hur kommunikationen gått till väga genom att förklara vilka kanaler informationen kommuniceras genom. Därefter utreds uppfattningen av Verksamhetsinfo eftersom denna sida på intranätet presenterar Vågen men har, trots detta, låg besöksfrekvens. Slutligen presenteras medarbetarnas och chefernas bild av syftet med att införa Vågen i organisationen. Detta för att se om kommunikationen om Vågen varit lyckad och om budskapet nått fram till medarbetarna.

4.2.1.1 Möten

Samtliga intervjuade medarbetare säger att kommunikationen om Vågen sker via morgonmöten och via företagets intranät och detta fungerar bra enligt deras tycke. D, G och H anser att mötena skapar mycket diskussion där alla kommer till tals och detta ses som mycket positivt. H säger att ledaren lägger fram och påtalar vad som är viktigt i syfte att driva på personalen. G nämner också att det har förekommit projektarbete för att förbättra Vågen och få hela personalen engagerad i mätetalen.

Två gånger om året hålls också arbetsplatsmöten med hela marknadsområdet där ledningen i Skåne informerar om bland annat Vågen. Det är under dessa tillfällen ledningen är aktiv ut mot medarbetarna. Högsta ledningen synliggör sig inte alls men detta är inget som medarbetare C och D anser är nödvändigt då Vågen är en lokal företeelse. Istället önskar F att den lokala ledningen borde vara mer synlig och oftare uppmärksamma sin personals arbete med Vågen genom korta möten. Individerna anser att om ledningen kort lyfter fram vissa framgångsrika områden när något gått bra skulle det leda till ökat engagemang och intresse för övriga parametrar.

Under presentationen av Vågen, som ägde rum med andra medarbetare, några veckor innan intervjuerna, framkom åsikter om chefernas sätt att presentera resultatet. Några medarbetare ansåg att cheferna ligger på för hög nivå och bör förenkla sitt språk. Även dåliga nyheter bör presenteras för att få en mer klar och verklig bild av verksamheten. Det efterlystes även mer information om företaget som helhet vid sidan av marknadsområdets ställning. Detta skulle öka gemensamhetskänslan i den stora organisationen.



4.2.1.2 Intranät

Samtliga medarbetare anser att det är bra att Vågen finns tillgänglig på intranätet men denna kommunikationskanal används i varierande grad. B och H använder inte intranätet i någon större utsträckning utan de anser att informationen presenteras tillräckligt på mötena. G menar att det finns mycket information om Vågen men det är upp till var och en att söka upp och ta till sig informationen.

E hämtar mycket information via intranätet och främst genom sidan Verksamhetsinfo där hela Vågen presenteras. Andra som använder sig av denna sida är C, D och G. C och E går in på sidan i syfte att uppdatera sig samt att få en djupare förståelse genom de kommentarer som återges på sidan. Informationen är dock något svårbegriplig, vilket även G håller med om. D och G använder sig av sidan, när det kommit ny information, för att se hur det går för marknadsområdet och även få sig en tankeställare. Trots detta är de inte lika flitiga i sitt användande utan går endast in på sidan när tid ges.

Övriga medarbetare använder denna sida ytterst sällan. A, F och H anser att de får all nödvändig information genom möten och därför tillför inte denna sida någon ytterligare information. De anser också att det är onödigt mycket information på sidan och har därför ingen ork att ta till sig och sätta sig in i det som presenteras. D och G säger att denna kommunikationskanal är givande och intressant för de som gillar siffror. Även E anser att om inget intresse för statistik finns är det svårt att få medarbetarna att bli engagerade i intranätsidan, oavsett förbättringar. Istället läggs tid på saker som anses mer väsentliga, vilket också är anledningen till att B inte prioriterar denna sida. Personen säger att det inte för verksamheten framåt i dennes vardag.

I dagsläget synliggörs endast MO-vågen på Verksamhetsinfo. Endast F anser att det skulle vara intressant att kunna se ända ner på individnivå om personlig inloggning varit möjlig. Däremot finns inget behov av att alla parametrar skulle presenteras utan enbart de som är påverkbara, såsom Nöjd Kund-index. Övriga respondenter ansåg att det var fullt tillräckligt att enbart presentera MO-vågen. Förklaringarna ligger i att individens mätetal och avdelningens våg ändå presenteras från gruppledaren och ingen tid ges till att fördjupa sig i ytterligare vågar.

För att öka användandet av Verksamhetsinfo föreslår Z en tävling liknande en frågesport där svaren finns att hämta på sidan. F anser att Verksamhetsinfo innehåller för mycket information och önskar att den presenterades på ett lättare sätt. I dagsläget är det svårt att förstå siffrorna och därför finns ingen ork att sätta sig in i Vågen. Arbetet med att svara i telefonen går före och det är därför svårt att prioritera Vågen.

G anser att en förbättring hade varit ökad förklaring av sambanden, kanske ända upp till visionen och högsta Kompassen. Personen önskade dessutom att sidan varit mer pedagogisk och förenklad genom att byta ut siffrorna till lättförståeliga bilder, figurer och pilar, i likhet med "biotoppen". Även Å anser att det viktigaste med denna sida är en bra layout och att en förenkling med exempelvis röda och gröna pilar skulle vara önskvärd. Övriga medarbetare anser att informationen är pedagogisk och lättförståelig. D tycker inte att informationen är speciellt svår att ta till sig utan det handlar mest om vad gruppen



presterat veckan innan. B anser även att det mesta som behövs går att läsa sig till och det måste finnas gränser för hur mycket förklaringar som måste till.

4.2.1.3 Syftet med Vågen

Samtliga medarbetare har en samstämmig syn på vad det övergripande syftet med Vågen är. De förklarar att Vågen ska ge möjlighet att jämföra olika marknadsområden, mäta hela verksamheten samt effektivisera och förbättra arbetet. B tillägger att Vågen är nödvändig som mätinstrument.

Y anser att Vågen syftar till att lyfta fram det viktigaste i verksamheten. Å och Ö tillägger att Vågen fungerar som ett uppföljningsinstrument av mål som anses vara viktiga. Det ger en möjlighet att följa verksamheten samt utveckla och uppnå målen. Ä lyfter fram ett medarbetarperspektiv och hävdar att Vågen ska göra personalen mer medveten om verksamheten. Det är ett enormt pengaflöde inom företaget och individerna kanske reflekterar mer om de vet att de mäts. Slutligen hävdar Z att det övergripande syftet med Vågen är att se om verksamheten är lönsam samt mäta effektiviteten på varje individ.

4.2.2 Uppfattning

I detta perspektiv beskrivs medarbetarnas uppfattning av Vågen. Vi anser att det är av stor vikt att lyfta fram respondenternas åsikter gällande hur betydelsefull Vågen är för dem. Genom att undersöka graden av påverkan och delaktighet i mätetalen ser vi om verktyget fungerar som en motivator för medarbetarna. Vidare vill vi lyfta fram medarbetarnas uppfattning kring mätningarnas relevans och omfattning och hur dessa påverkar individernas arbete.

4.2.2.1 Vågens betydelse

A och D uppfattar Vågen som betydelsefull och de skulle sakna styrkortet om det försvann. Dessa medarbetare anser att Vågen är bra då den visar hur de ligger till både på individnivå och uppåt. B, E, G och H säger att resultatet som presenteras i Vågen är roligt och intressant men de skulle inte påverkas i någon större grad om styrkortet försvann. De förklarar att det är roligt när det går bra jämfört med andra marknadsområden men att det inte leder till någon större beteendepåverkan och förändring i arbetssättet. Det viktigaste för personalen är istället att vara tillgänglig vid telefonen. Vågen matar dem bara med information. F anser att det finns andra, mer intressanta mätningar som genomförs inom organisationen.

B och E anser att den allmänna uppfattningen om Vågen är positiv men att nya idéer ibland mottas med en något passiv känsla. De upplever att vissa projekt har genomförts i organisationen innan det skänkts någon eftertanke. Det finns ett motstånd till förändring inom företaget anser E och F. Det skapar en stress för att hinna med att ta in allt nytt och en rädsla finns även för att arbetsbelastningen ska öka. F tillägger att om mätningen används på rätt sätt, som i dagsläget, är det bra, men det upplevs som negativt om resultaten hamnar i fel händer. Å är medveten om detta och försöker i egenskap av chef visa på de fördelar som finns med det nya sättet att arbeta.



4.2.2.2 Motivation genom delaktighet och påverkan

A, F, G och H samt Z anser att personalen har viss delaktighet i att sätta målen. Trots att målen sätts centralt kan personalen ändå säga vad de tycker och tänker om de satta måtetalen. Det finns en diskussion med medarbetarna genom möten och konferenser där de centrala målen avhandlas samt enkäter som ger möjlighet att ventilera angelägna åsikter. De menar ändå att ledningen alltid har sista ordet och justerar målen om de anses vara för lågt satta. B och C känner sig däremot inte delaktiga utan arbetar bara i enlighet med de mått som ges och C efterlyser därför större delaktighet.

När målen väl är fastställda anser A, B och D att det går att påverka resultaten. Då Vågen visar på vad som behöver förändras kan varje individ göra ett bättre arbete och därigenom påverka hur det går. Vågen gör det lättare att se vad det jobb som utförs leder till och hur det för verksamheten framåt. Detta leder till att medarbetarna blir sporrade att förbättra sina siffror och motivationen ökar då de ser vad som ska göras för att resultatet ska öka ytterligare. Ö's uppfattning är att medarbetarna visar stort intresse för Vågen och tar till sig informationen bra.

Övriga respondenter uppfattar påverkbarheten som minimal. Det upplevs som jobbigt och orättvist att mätas och hållas ansvarig för de parametrar som inte kan påverkas av individen själv. Dessa mål blir därför ointressanta och omotiverande. Medarbetarna gör ändå sitt jobb så gott de kan och tydliga mål kan inte förbättra den prestationen. Z instämmer att engagemanget och motivationen inte har ökat i det dagliga arbetet i och med Vågen. Å förklarar detta beteende med att vissa måtetal inte kan styras och påverkas av individens insats. Detta är ett område där träffsäkerheten har misslyckats och ledningen har inte anpassat Vågen till medarbetarna fullt ut. Å anser även att det endast är de måtetal med stark bäring som medarbetarna tar till sig.

Ä tycker att det är viktigt att Vågen ses som något roligt så att mätningarna inte hämmar medarbetarna. Ä och Y tror att medarbetarna tycker att det är spännande med Vågen då de ser vad jobbet leder till. Detta intresse visas genom de efterfrågningar som görs om redovisningen om Vågen är försenad. Y tror vidare att engagemanget och motivationen har ökat då medarbetarna vet att de mäts, vilket skapar fokusering.

G anser inte att det finns något behov av Vågen för att sköta arbetet men tycker att det är kul att veta vilken placering de har. Det leder dock inte till någon beteendeförändring för att avdelningen ligger trea istället för tvåa. För att individen ska bli sporrad krävs bättre motivation än den Vågen ger. Uppfattningen är att medarbetarens andel endast är en promille som knappt påverkar slutresultatet, vilket inte upplevs som motiverande. Detta resonemang fördes även under presentationen av Vågen där en medarbetare hävdade att Vågen snarare leder till ett konstaterande av placeringen istället för att fungera som en motivator till beteendeförändring.



4.2.2.3 Mätningarnas relevans

Samtliga medarbetare anser att mätningar som genomförs måste vara relevanta om de ska ta till sig mätningarna och göra något åt dem. C anser att det är positivt att ickefinansiella mått inkluderas i Vågen eftersom det sätter fokus på andra områden än rena ekonomiska tal och siffror. Mätningen av Nöjd Kund ses som mycket relevant eftersom företaget är i en bransch som premierar kunden. Mått som kompetensutveckling och ledarskap ses också som positivt. Vågen innebär att individen tänker till och det skapas även en diskussion inom gruppen. Dock har samtliga respondenter åsikter om mått i Vågen som upplevs vara felaktiga.

E uttrycker att Vågen inte känns som en del av arbetet men att det skulle kunna förändras om målen blev mer relevanta. En önskan finns att cheferna borde förändra eller motivera varför dessa mått ingår i Vågen. B, D, F och G ser en risk med mätning då de ibland upplever att fokuseringen ligger på kvantitet istället för kvalitet. De förklarar detta med att det inte presenteras någon statistik för den tid de lägger på att rädda kvar en kund och istället prioriteras ett avslut och möjligheten att behandla ytterligare ett ärende. Då individen vill uppvisa ett bättre resultat innebär det att medarbetarna ibland släpper på kvaliteten till förmån för kvantiteten. F upplever detta som jobbigt eftersom företagets värderingar är att prioritera människan.

Å anser att det finns en risk att medarbetarna förkastar hela Vågen om de upplever många mäletal som felaktiga. Även B tycker att det är svårt att ta Vågens resultat på allvar då sättet som vissa parametrar mäts enligt är felaktigt. Ett exempel på detta är att individen ibland får del av en kunds utvärdering trots att denne inte varit involverad i ärendet. Tillgänglighetsparametern kan även bli felaktig om en person glömmer att logga ut sin telefon före lunch. Medarbetaren anser även att hänsyn bör tas till geografiska skillnader och att ribban måste sättas efter regionens förutsättningar. Även A håller med om detta och säger att vissa regioner har mer stölder och högre priser och hänsyn måste tas till dessa faktorer. Dagens situation kan innebära att egna inofficiella regler istället skapas.

H upplever att parametern utgående samtal är ett felaktigt mått då den hindrar bra kundkontakt. Personen drar sig för att ringa upp kunden trots att det skulle förbättra ärendets behandling och kundens uppfattning av företaget. Då de flesta intervjuade anser att Nöjd Kund är den viktigaste parametern borde denna viktas tyngre än övriga. Detta skulle ge en mer korrekt koppling till företagets övergripande mål och därigenom leda till något mer konkret att sträva efter.

4.2.2.4 Mätningars och informationsflödets omfattning

Samtliga respondenter anser att det förekommer för mycket mätningar och informationsflöde i organisationen. B och H tror att den allmänna uppfattningen är att Vågen är ett bra instrument men att det mäts onödigt mycket och för tätt. Det är svårt att hålla isär de olika mätningarna och vilken nytta de ska leda till. C upplever att det är jobbigt att Vågen sväller år efter år. Det är omöjligt att engagera sig i allt vilket leder till att inget skapar engagemang. G talar om samma problem och anser att det är för mycket fokus på statistik. Sammantaget är det för mycket information och då det dagliga arbetet premieras hinner de inte ta till sig Vågen.



En av cheferna, Å, anser att för mycket information leder till överkurs som ingen förstår. Vågen börjar bli för stor och ohanterlig och en mer pedagogisk presentation hade genererat större nytta. Idag anser chefen att processen med att få ut informationen innebär extraarbete som inte uppvägs av nyttan den genererar. Liknande åsikter framkom även vid presentationsmötet. Medarbetarna hävdade att det inte finns tillräckligt med ork att ta till sig alla siffror och tid behövs för att smälta informationen.

F, G och H beskriver alla mätningar som pressande. H känner sig bevakad i och med att allt mäts och F anser att Vågen kan leda till stress. Två av cheferna, Å och Ä, är väl medvetna om att medarbetarna mäts alldeles för mycket men tror att de flesta medarbetare vill bli sedda. Ä tror att medarbetarna tycker att det är roligt att se vad de bidrar med och att ett visst tryck måste finnas för att de inte ska fastna i sitt arbete. Det är dock viktigt att det inte blir ett stressmoment utan det måste finnas en balansgång.

4.2.3 Användande

Detta perspektiv syftar till att lyfta fram medarbetarnas användning av Vågen och i vilken grad deras arbete har påverkats i och med Vågen. Vi vill dessutom se om medarbetarna använder Vågen vid beslutsfattande. Respondenterna ger även sin uppfattning av Bästa MO och de tävlingar som hålls inom företaget. Slutligen ger medarbetarna sin syn på hur Vågen kan bli ett mer använt instrument på operativ nivå och inte endast ett verktyg för ledningen.

4.2.3.1 Vågens användningsområden

Enligt Ö ska Vågen fungera som ett stöd för arbetet där medarbetarna ska känna till målen och hur de ska utvecklas mot dem. Vid intervjuerna anger samtliga medarbetare, undantaget F och H, att Vågen fungerar just som ett stöd och en vägvisare i arbetet. Detta innebär, för medarbetarna, att informationen från Vågen finns i bakhuvudet och hjälper till att styra arbetet i önskvärd riktning. Ett annat användningsområde är då Vågen indirekt fungerar som en väckarklocka för många då problemområden blir synliga.

A, B, C och D använder Vågen i syfte att förbättra sina egna mått. Informationen kan ligga till grund för rannsakan och förändrat beteende om något mått är väldigt lågt. D använder Vågens mått för att peppa sig inom olika områden genom att variera fokus från vecka till vecka. C nämner att Vågen används som underlag för att fundera över förbättringar inför morgonmötet. E och G anser istället att Vågen mest används för eget intresse då det är roligt att se hur avdelningen ligger till. Dessa medarbetare uttalade sitt intresse för statistik och siffror, vilket är anledningen till att de följer målen. Samtliga medarbetare säger att de inte använder sig av Vågens information rent praktiskt i det löpande arbetet och inte heller som beslutsunderlag. A nämner istället att kollegorna är till stor hjälp vid problemlösning.

Användandet av informationen om Vågen på intranätet är varierande. Som tidigare nämnts, upplevs Verksamhetsinfo främst vara ett komplement till mötena. I mån av tid tittar B på Vågen när ny information presenterats. F har svårt att ta till sig Vågen då individen inte fullt ut förstår vad siffrorna säger eller hur de fungerar. Detta kommer sig inte av brist på utbildning utan snarare att individen har svårt att förstå statistik. Både C



och D anser också att tillräcklig utbildning har getts för att förstå Vågen men kunskapsnivån kan variera både med ålder och intresse. Z menar också att alla medarbetare inte vill ta till sig informationen i lika hög grad som en del andra. Det är dock ett naturligt fenomen då människor är inblandade och alla är olika.

4.2.3.2 Upplevd nytta med Vågen

C förklarar att den upplevda nyttan med Vågen grundas i att det är lättare att fokusera på mjuka tal eftersom arbetet med dessa tal blir märkbart. För att nyttan med Vågen ska bli maximal är det viktigt att målen är verklighetsnära. B, D och H anser att så är fallet men att det är en statistisk verklighet som framställs. B anser därför att nyttan kommer först efter att siffrorna filtrerats och bakgrunden till varje mätning analyserats. Medarbetaren förklarar att det i dagsläget inte tas hänsyn till att personen kanske suttit i möte hela dagen eller att telefonen eller datorn varit ur funktion. Måttet visar enbart på få inkommande samtal, vilket leder till att informationen känns irrelevant och medarbetaren tar därför inte till sig denna information.

Om medarbetaren har väldigt låga siffror kan en förändring vara motiverad men då individen själv vet att den låga siffran är en följd av icke påverkbara yttre faktorer behövs ingen förändring i beteendet. Även E och F lyfter fram vikten av att inte stirra sig blind på siffran i sig utan även ta hänsyn till bakgrundsfaktorer då statistik kan vara vilseledande. Det är en fara om inte gruppledaren beaktar bakgrunden men om detta görs kommer Vågen att fungera.

A och H säger att arbetsmängden inte ökar i och med Vågen eftersom de inte engagerar sig aktivt i Vågen. Medarbetarna har ingen större del i vare sig produktion, sammanställning eller analys av Vågens information. B förklarar att den enskilde medarbetaren endast är ansvarig för in- och utloggning av telefonen samt ifyllnad av vissa dokument som sedan ligger till grund för mätning. F säger att det är svårt att få Vågen att bli en del av arbetet då det är mycket annat som måste göras för att klara det löpande arbetet. Även C, D och E anser att den tid som läggs ner på Vågen är tillräcklig för att den ska vara ett fungerande verktyg.

Även om H inte lägger stor vikt vid Vågen tror medarbetaren att ledningen får ut mycket av Vågen. Trots att avdelningen får information hur det går för dem, vilket kan vara peppande, är det främst ett ledningsverktyg för att följa verksamheten. Denna åsikt delar även B, D, F och G med cheferna som alla anser att siffrorna mest är till för cheferna. Y, Å och Ä tror att individerna endast använder vissa valda delar av Vågen och konstaterar snarare att de har en viss placering än sitter ner och funderar över den. Y och Z anser att syftet med Vågen inte är att medarbetarna ska sitta och fundera över parametrarna dagligen utan istället sköta sitt arbete då informationen ska fungera som en vägvisare.

4.2.3.3 Bästa MO och tävlingar

Samtliga respondenter upplever Bästa MO som en tävling även om detta inte är syftet. Sex av de intervjuade medarbetarna anser att Bästa MO finns främst för ledningen. B, C, F och G upplever att de inte kan påverka tävlingen nämnvärt och är därför inte motiverande för dem. H nämner att individen har den disciplin som krävs för arbetet



ändå. Inte heller Å och Ä förstår hur gruppens prestationer kan förbättra placeringen för marknadsområdet då vissa parametrar i Bästa MO kan vara svåra att påverka. Däremot anser de att tävlingen är ett motiverande mått för marknadsområdenas chefer.

E anser att det är en sporrande tävling som kan påverka beteendet men att den egna insatsen är liten och obetydlig. Tävlingen är istället ett väsentligt verktyg för ledningen då de kan jämföra marknadsområden och ge återkoppling. A och D har dock en positiv inställning till tävlingen. De anser att alla kan vara med och påverka och kämpa på så att det går bättre för företaget. Tävlingen är nödvändig och de tror att den sporrar många. Emellertid tar tävlingen inte hänsyn till kundnyttan och det kan bli galet för kunden om Bästa MO, tillsammans med många andra tävlingar, prioriterar försäljningen. C anser också att tävlingen kan ge fokus på fel områden.

Den allmänna uppfattningen är att det hålls många tävlingar på företaget. B anser att det är viktigt att inte tävla för tävlandets skull utan för att mäta konkreta mål som för verksamheten framåt. Om dessa förutsättningar finns blir B engagerad. G säger att det sätter press, vilket kan ge en positiv effekt om det är en kortvarig tävling men däremot går det trögare att engagera folk när den är utdragen. G tror att medarbetarna ibland ser tävlingen som ytterligare ett arbetsmoment som måste göras trots att det finns så mycket annat arbete. Samtliga medarbetare säger att syftet är att skapa motivation och stimulans och H tror att detta säkert kan påverka en del medarbetare. Detta håller inte C och F med om då de anser att det blir för mycket tävlingar, vilket leder till att medarbetarna inte orkar med och slutligen inte bryr sig. A och F tycker inte om de individuella tävlingarna som hålls då de anser att gruppens individer kompletterar varandra och då alla drar sitt strå till stacken stärks gruppkänslan.

4.2.3.4 Högre grad av användande genom förbättringar

Om Vågen ska bli ett använt instrument anser medarbetarna att vissa förändringar är önskvärda. F, Å och Ä vill gärna att bakgrundsfaktorerna ska visas tydligare i Vågen. Det kan bli snedvridet om man inte vet vad som ligger bakom siffrorna. Dessutom vill Å ha en noggrannare framtagning av parametrar, vilket kan uppnås genom större delaktighet från slutanvändaren. För att sporra medarbetarna bör ett åtgärdsprogram läggas upp då individen lättare ser hur denne kan påverka siffran. Även B, C, E och F vill ha möjlighet att påverka Vågen och de parametrar de ska mätas mot.

Då många mätetal ses som irrelevanta hade en avstämning under verksamhetsårets gång varit önskvärd. Eftersom medarbetarna mäts på så många områden är det endast de mätetal som är relevanta och påverkbara som är av intresse, enligt F. Möjligheten att plocka bort mätningar som inte kan påverkas skulle förenkla Vågen och även skapa engagemang bland medarbetarna. E upplever att om individen ska mätas enligt särskilda parametrar är det viktigt att medarbetaren själv kan påverka de mätetal denne mäts emot och även vilka parametrar som ska inkluderas i Vågen. C håller även med om detta då medarbetaren säger att mått som är påtvingade endast leder till att individen försöker hitta fel på saker som medarbetaren kunde ha gjort bättre själv.



4.2.4 Återkoppling

I detta perspektiv återfinns medarbetarnas syn på den återkoppling som ges, hur de upplever att återkopplingen sker och vad den syftar till. Vidare presenteras hur den individuella medarbetaren använder sig av den information som ges vid återkopplingen.

4.2.4.1 Hur återkoppling sker

En gång i veckan har samtliga medarbetare ett morgonmöte med sin gruppleddare. På dessa möten skiljer sig agendan något mellan de två avdelningarna. Måluppfyllnad på individnivå tas upp en gång i veckan respektive en gång i månaden. En ömsesidig diskussion hålls om hur gruppen och individen kan förbättra sig men däremot sätts inga nya mål. Om det är något område som inte fungerar görs en djupare undersökning och enligt B startas ett projekt för att hitta lösningar på problemet. Samtliga medarbetare visade sig mycket positiva till återkopplingen och den information som ges.

4.2.4.2 Syfte med återkoppling

A anser att syftet med återkopplingen är att generera ett bättre resultat för hela företaget och den ger även varje medarbetare en möjlighet att vara med och påverka. B säger att syftet är att skapa delaktighet i Vågens mål men bara inom ramen för de mål som redan är satta centralt. D anser att återkopplingen får medarbetarna att bli mer engagerade medan E tycker att det skapar fokusering när alla tänker på parametrarna i Vågen och försöker maximera dem. F säger att återkoppling är viktigt för att medarbetarna ska hänga med och veta att de gör ett bra jobb. Alla människor vill synas och få bekräftelse och F menar att en klapp på axeln räcker långt.

G uppfattar att syftet är att bli bättre och mer effektiva. Återkopplingen leder också till att medarbetaren är delaktig i diskussionen men känner inte piskan vana. Z nämner att syftet med återkopplingen är att alla medarbetare ska veta var de står och vad de kan göra bättre. Chefens roll i det hela är att fungera som ett stöd till medarbetarna. Slutligen anser H att det är peppning som är syftet med återkopplingen men medarbetaren vet inte om det påverkar individen själv. Återkoppling på gruppnivå motiverar istället mest.

4.2.4.3 Användning av återkoppling

C och E använder återkopplingen till att fundera över sämre parametrar och hur de kan förbättras. E säger vidare att det är bra att det finns en återkoppling men trycker på att det krävs en noggrann analys av bakgrundsfaktorer innan informationen kan fungera som vägvisare. F är mycket positiv till återkopplingen eftersom det lyfter fram de personliga siffrorna. Medarbetaren anser att detta är den enda delen av Vågen som bidrar till något konkret då det lyfter fram vad personen lyckats med, vilket ses som positivt.

H säger att återkoppling upplevs som kul när det gått bra men vet inte om det är så viktigt för arbetet. Detta förklaras med att medarbetaren ändå gör sitt bästa och det är därför svårt att förbättra arbetet. B och G gör det de ska ändå och jobbar inte aktivt med återkopplingen vilket medarbetarna förklarar med att det finns andra arbetsuppgifter som inte avspeglas i Vågen, vilka är mer påverkbara och motiverande att arbeta med. G uppdaterar sig på Vågen men anstränger sig inte i någon större utsträckning för att förbättra resultatet då medarbetaren anser att parametrarna ändå inte går att påverka.



5 Analys

Denna del av uppsatsen presenterar en analys där vi avser att koppla samman empiri och teori. För att underlätta för läsaren har vi valt att strukturera analysen efter de fyra teman som presenterades i teoriavsnittet.

Då vi behandlat medarbetarnas uppfattning finns det vissa svårigheter att finna teori som stödjer våra empiriska resultat. Eftersom uppfattning inte kan fastställas normativt och det inte finns något rätt eller fel är det svårt att följa vår teoretiska referensram fullt ut.

5.1 Kommunikation

I detta avsnitt behandlas medarbetarnas bild av kommunikationen gällande styrkortet genom att centrala områden analyseras utifrån teori och empiri. Områden som är av intresse att behandla är möten, ledningens engagemang, intranät samt kommunikationsprocessen inom företaget.

5.1.1 Möten

Enligt teorin är möten en oslagbar kommunikationskanal då den ger upphov till den nödvändiga dialogen. En ömsesidig kommunikation mellan chef och medarbetare ger möjlighet att direkt kunna ställa frågor och komma med synpunkter. Chefens roll är att förstärka och uttolka informationsflödet samt fungera som ett stöd för medarbetarna¹⁰³. Medarbetarna inom fallföretaget ansåg att kommunikationen gällande styrkortet fungerar mycket bra. Vi tror att detta grundar sig i mötesstrukturen, det vill säga möten hålls relativt ofta och regelbundet i små grupper.

Individerna känner sig delaktiga och synliga i de diskussioner som skapas inom gruppen och en förklaring till detta kan vara att stora gruppmöten, där alla är samlade, undviks. Medarbetarna kan komma med synpunkter och åsikter samtidigt som förklaringar kan fås gällande svårförståeliga områden. Under intervjuerna förstod vi att individerna inte upplever att mötena kring styrkortet tar någon extra tid från arbetet. Detta tror vi kan förklaras med att gruppmötena känns som en viktig del av verksamheten och dessa möten torde ha hållits även om inte styrkortet hade funnits. De upplever således inte mötenas tidsåtgång som problematisk.

Vi kan även utläsa från empirin att personalen uppfattar att gruppcheferna underlättar tolkningen av informationen genom att påtala vad som är viktigt samt sporra till vidareutveckling. Individerna bli mer mottagliga för informationen och en förklaring till detta är att den är utvald att rikta sig till just en specifik arbetsgrupp och medarbetarnas uppgifter. Informationen är även tillgänglig för medarbetarna utan att de själva behöver leta upp den. Detta faktum kan vara ytterligare ett motiv till varför medarbetarnas kännedom om styrkortet är så pass bra. Vidare tycks morgonmötena vara strukturerade kring styrkortet, vilket kan stärka medvetenheten hos medarbetarna.

¹⁰³ Ahnells, Wildhuss, 1999



5.1.2 Ledningens engagemang

Teorin säger att ledningen bör synliggöra sig själva för att motivera de anställda. Då ledningen understryker vikten av styrkortets betydelse skapas större engagemang¹⁰⁴. Detta resonemang stämmer endast delvis in på fallföretaget. Trots att högsta ledningen inte synliggör sig alls ansågs inget behov finnas för en förändring. Om högsta ledningen hade arbetat mer aktivt med styrkortet på marknadsområdets nivå kunde detta, i motsats till vad teorin säger, ha uppfattats som negativt av medarbetarna. En orsak till detta kan vara att medarbetarna skulle ha känt sig mer kontrollerade samt uppfattat att ledningen haft mindre tilltro till dem. Högsta ledningen utgör inte någon motivator för den enskilde medarbetaren, vilket kan förklaras med att verktyget är lokalt förankrad med en decentraliserad struktur.

Däremot kunde vi utläsa ur empirin att en medarbetare hade en önskan av att den lokala ledningen ibland uppmärksammade om vissa områden inom det balanserade styrkortet gått särskilt bra. Det är inga stora möten som krävs, utan ett kort uttalande på intranätet eller ett uppmuntrande ord i förbifarten skulle räcka. Detta skulle, enligt medarbetaren, innebära att personalen blev mer engagerad och intresserad för övriga parametrar eftersom ledningen lade märke till deras betydelse för styrkortets resultat. Detta resonemang stämmer väl överens med teorin.

5.1.3 Intranät

Enligt teorin bör frågor som är enkla att förstå läggas ut på intranätet som ett komplement till mötena. För att underlätta tolkningen är det viktigt att ha en användarvänlig miljö där informationen presenteras på ett pedagogiskt sätt med hjälp av figurer och diagram. Det är även viktigt att informationen ständigt är tillgänglig för berörda personer¹⁰⁵. Fallföretagets intranät innebär att samtliga medarbetare alltid har tillgång till information rörande verksamheten, vilket även betonas i teorin. På intranätsidan Verksamhetsinfo presenteras hela styrkortet för marknadsområdet. Dock visas inte individens mätetal men detta är inget som saknas då gruppledaren presenterar denna information.

I nuläget tar inte alla individer till sig informationen på Verksamhetsinfo, vilket kan ha sin grund i att de anser att det är för svårt att ta till sig siffrorna samt att det finns ett överflöd av information. För att underlätta tolkningen upplevs det viktigaste vara en bra layout där siffrorna byts ut till lättförståeliga bilder, figurer och pilar som gör det enkelt att överblicka informationen. Detta skulle kunna leda till att de som är intresserade av statistik fortsätter att besöka sidan men att även de medarbetare som inte är intresserade av siffror kan lockas till sidan. Hur användandet är fördelat mellan respondenterna tydliggörs i figur 5.1.

¹⁰⁴ Howell, Edward, 2002

¹⁰⁵ Olve, 1999



	A	B	C	D	E	F	G	H
Använder intranätet			x	x	x		x	
Använder ej intranätet	x	x				x		x

Figur 5.1: Medarbetarnas användande av intranätet. Källa: Egen

5.1.4 En lyckad kommunikationsprocess

Forskning visar att en pedagogisk och tydlig kommunikationsprocess är behövlig för att budskapet ska tolkas på avsett vis och inte förvanskas av medarbetarna. Johansson säger att kommunikation visar likheter med barndomens vislek där en sändare och mottagare kan ha olika uppfattning om vad som förmedlats ut¹⁰⁶. Inom fallföretaget stämmer chefernas och medarbetarnas bild av syftet med styrkortet väl överens. Vi kan urskilja vissa nyckelord i både medarbetarnas och chefernas svar, såsom jämföra, effektivisera, mäta och förbättra. Detta tyder på att kommunikationen fungerat väl och att medarbetarna uppfattat det budskap ledningen förmedlat, i likhet med teorin.

En förklaring till den lyckade kommunikationsprocessen kan vara att cheferna gång på gång använt sig av vissa specifika nyckelord vid förklaringar och informationsförmedling gällande styrkortet. Denna tydliga och enhetliga kommunikation har lett till att medarbetarna är väl medvetna om vad verktyget står för. Inställningen till styrkortets betydelse varierande dock, vilket behandlas i nästa avsnitt.

5.2 Uppfattning

I detta avsnitt analyseras medarbetarnas uppfattning inom fem väsentliga områden. Först behandlas medarbetarnas reaktion till förändringar och hur motståndet till dessa förändringar kan minskas. Vidare kommer vi att analysera fallföretagets mätningar utifrån medarbetarnas delaktighet och påverkan, parametrarnas relevans samt mätningarnas omfattning.

5.2.1 Medarbetarnas reaktion på nya projekt

Enligt teorin kan det ibland vara svårt att få acceptans för nya idéer om medarbetarna uppfattat tidigare projekt som ogenomtänkta och kraftlösa¹⁰⁷. Risken finns då att ingen har tid, lust eller energi att ta till sig styrkortet. Motstånd kan även uppstå till följd av rädsla och olust för krav på engagemang och arbetsinsats i den nya situationen¹⁰⁸. Inom fallföretaget kan ibland nya idéer mottas med en något passiv känsla, vilket kan förklaras med att medarbetarna tidigare upplevt vissa projekt som ogenomtänkta. Förändringarna inom företaget kan även skapa viss stress, för hälften av respondenterna, vilket kan förklaras med att de är rädda för att inte hinna med att ta in allt nytt och för att arbetsbelastningen ska öka. Medarbetarnas uppfattning stämmer väl överens med Källströms forskning. Deras resonemang kan därför ses som ett vanligt förekommande fenomen och inte specifikt för vårt fallföretag.

¹⁰⁶ Johansson, 2003

¹⁰⁷ Howell, Edward, 2002

¹⁰⁸ Källström, 1990



5.2.2 Minskat motstånd till förändringar

Enligt Shields är det viktigt att se till medarbetarnas bild och reaktion av införande av nya system istället för att enbart fokusera på de ekonomiska följderna. Många människor har naturligt en inneboende rädsla för förändring och strävar efter att ha en stabil omvärld. Shields anser att motståndet till förändringar kan minskas då medarbetarna upplever att cheferna utgör ett stöd för dem och anger hur personalen bäst arbetar med förändringarna¹⁰⁹. Vi fick uppfattningen att samtliga medarbetare ser sin gruppchef som en stödjande och pålitlig person, vilket, enligt teorin, skulle kunna minska motståndet. En av cheferna påtalade problemet med motstånd och försöker därför visa på de fördelar det nya systemet för med sig. Om inte medarbetarna haft så stort förtroende för sin närmsta chef skulle detta kunna orsaka att fler individer känt större motstånd till förändringar, vilket överensstämmer med vad Shields kommit fram till.

5.2.3 Delaktighet och påverkbarhet

Olve hävdar att samtliga medarbetare bör vara delaktiga genom dialog och diskussioner för att förebygga frustration och likgiltighet inför styrkortet¹¹⁰. Generellt sett vill alla göra ett bra jobb men det går att skapa miljöer som uppmuntrar till större motivation genom att ge medarbetare kontroll och inflytande över vad som händer¹¹¹. Hälften av de respondenter vi tillfrågade ansåg att de hade viss delaktighet i att sätta måtetalen i styrkortet och att de fritt kan ventilera sina åsikter. Tre medarbetare ansåg att resultaten i styrdokumentet är påverkbara. Detta leder till att medarbetarna blir sporrade att förbättra sina siffror och öka resultatet ytterligare, vilket stämmer med teorin. Medarbetarnas uppfattning illustreras i figur 5.2.

	A	B	C	D	E	F	G	H
Delaktighet i målsättning	x					x		x
Påverkbara resultat	x	x		x				

Figur 5.2: Delaktighet och påverkan. Källa: Egen

Teorin säger även att om medarbetare hålls ansvariga för händelser de inte kan kontrollera och påverka ger det minskad motivation. Det är viktigt för medarbetarna att veta om deras resultat är avgörande för slutresultatet och ifall detta påverkar deras situation¹¹². Hälften av medarbetarna ansåg sig inte delaktiga i målsättningen och vi tror att denna uppfattning kan härledas till personligt intresse och tidigare erfarenheter. Vissa medarbetare upplever det som jobbigt att mätas mot sådant de inte har kontroll eller inflytande över, i likhet med teorin. Respondenterna hävdar samtidigt att de ändå gör sitt jobb så gott de kan, trots liten påverkbarhet. Styrkortet upplevs ändå inte ge hämmande och negativa styreffekter. Detta kan förklaras med att den allmänna uppfattningen bland medarbetarna är att det är roligt att veta placeringen oavsett om individen upplever måtetalen som sporrande och beteendepåverkande.

¹⁰⁹ Shields, 1995

¹¹⁰ Olve, 1999

¹¹¹ Så får du människor att brinna, 2001

¹¹² Så får du människor att brinna, 2001



5.2.4 Parametrarnas relevans

Enligt Kaplan och Norton är det viktigt att koppla vision till relevanta och verklighetsnära styrmått. En inkludering av ickefinansiella styrkort i organisationen är ett steg närmare visionen. De hävdar även att en anpassning till företagets specifika förutsättningar bör göras¹¹³. Samtliga medarbetare anser att det mest relevanta och verklighetsnära måttet inom styrkortet är Nöjd Kund. Detta förklaras med att fallföretaget är i en bransch där kunden premieras. Medarbetarna hävdar därför att denna parameter borde viktas tyngre än de övriga för att få en mer korrekt koppling till företagets mål, så som teorin avser.

Ibland kan ett avslut prioriteras framför kundvård och detta orsakas av att individerna vill uppvisa ett bra resultat. Därför är det viktigt att Nöjd Kund är överordnat antalet avslutade ärenden då risken med mätning annars kan bli att fokusering ligger på kvantitet istället för på kvalitet. Ibland kan mätningar uppvisa goda resultat för verksamheten men när de ses i ett helhetsperspektiv finns en risk att vissa bieffekter synliggörs. Medarbetarna känner sig ibland splittrade, vilket finner sin förklaring i att de både vill följa företagets värderingar, att prioritera människan, och uppvisa bra mätetal. Det upplevs således som viktigt att inte mätningarna går överstyr på bekostnad av kunden. Vårt fallföretag framhåller kunden i sitt övergripande mål och det kan sättas i relation till Kaplan och Nortons forskning som betonar vikten av att styrmåtten är en konkretisering av vision och mål.

Ytterligare ett område medarbetarna gav uttryck för var en önskan att eliminera en del parametrar. Samtliga medarbetare uppfattade styrkortet svårt att ta till sig, vilket har sin förklaring i att vissa mätetal upplevs vara irrelevanta och saknar verklighetsanknytning. Enligt empirin saknas förståelse för en del parametrar, vilket tyder på en avsaknad av tillräckliga förklaringar och motiveringar till varför vissa mått ingår i styrkortet.

5.2.5 Mätningarnas omfattning

Enligt teorin ska styrning idag fungera som ett stöd för medarbetarna snarare än att de ska känna sig kontrollerade och bevakade. Om styrkortet betraktas som ett dokument för prestationsrapportering kan det upplevas som hotfullt för medarbetarna och har då misslyckats med sitt syfte¹¹⁴. Styrdokumentet i sig innebär ökat informationsflöde och en risk är att medarbetare, överhopade med information, blir ineffektiva då det inte finns någon möjlighet att ta till sig information i överflöd¹¹⁵. Inom fallföretaget är den allmänna uppfattningen att styrkortet är ett bra instrument men att det mäts onödigt mycket och för tätt. Respondenterna anser att det är omöjligt att engagera sig i allt och de kan snarare uppleva alla mätningar som pressande. Detta kan finna sin förklaring i att medarbetarna upplever att dokumentet börjar bli för stort och ohanterligt och att det inte finns tillräckligt med ork att ta till sig alla siffror. Detta scenario har även uppmärksammats i en tidigare fallstudie¹¹⁶, vilket tyder på att information i överflöd är en utbredd problem.

¹¹³ Kaplan, Norton, 1999

¹¹⁴ Lohrén, 2001

¹¹⁵ Antonsson, Carlsson, 2001

¹¹⁶ Antonsson, Carlsson, 2001



För en del individer innebär styrkortet ett stressmoment som kan påverka arbetet negativt. Denna stress kan härröras från att medarbetarna känner att de mäts på mer eller mindre väsentliga områden. Det föreligger således en risk att medarbetare exempelvis drar sig för att ringa upp en kund, vilket hade ökat kundnöjdheten, eftersom utgående samtal är ett negativt måttetal. Detta mätområde kan, enligt teorin, skapa en känsla av övervakning vilket kan förklara medarbetarnas stress. De är dock medvetna om att ett visst tryck måste finnas och att mätningarna fyller ett bra syfte, vilket kan förklaras med att medarbetarens arbetsinsats uppmärksammas.

5.3 Användande

I detta avsnitt analyserar vi olika typer av användningsområden för styrkortet. Vi försöker även att finna möjliga förklaringar till varför medarbetare inte använder sig av dokumentet i någon större utsträckning. Avslutningsvis utreder vi om tävlingarna inom fallföretaget motiverar till ett ökat användande.

5.3.1 Olika typer av användande

Teorin säger att ökad detaljrikedom, nya verksamhetsnära ickefinansiella mått och aktuellare information ökar möjligheten till att använda styrkortet som beslutsunderlag. Mycket av den forskning vi tagit del av visar dock att styrsystem inte används som beslutsunderlag i någon större omfattning av medarbetarna. I stället hävdar forskare att systemen används till att hjälpa användare att fokusera på problem och brister i verksamheten samt att fungera som ett stöd för medarbetarna i deras arbete¹¹⁷. Detta tydliggörs även i Simons tre frågeställningar som berör utvärdering av individers och enheters prestationer, upptäckt av problem i organisationen samt hur medarbetarna bäst hanterar problem¹¹⁸.

Medarbetarna på fallföretaget använder styrkortet i likhet med de sätt som anges i teorin. De olika typerna av användande tydliggörs i diagram 5.3. Där framkommer även att medarbetarna inte använder sig av styrkortets information direkt i sina arbeten, även detta i enlighet med tidigare forskning.

	A	B	C	D	E	G
Stöd	x	x	x	x	x	x
Väckarklocka	x	x	x	x		
Förbättring av mått	x	x	x	x		
Personligt intresse					x	x
Beslutsunderlag i arbetet						

Figur 5.3: Olika typer av användande. Källa: Egen

Dokumentet används av sex respondenter som stöd och vägvisare i arbetet då parametrarna ger en fingervisning åt vilket håll medarbetarna bör styra sitt arbete. Individerna är medvetna om vad de ska fokusera på inom verksamheten, vilket kan

¹¹⁷ Albright, Davis, 2000; Allnoch 1997; Granlund, Malmi, 2002; Lind, 1996; Simon, 1954

¹¹⁸ Simon, 1954



förklaras med att mätetalen är skapade för att mäta de områden som är viktiga för företagets utveckling. Styrkortet fungerar även som en väckarklocka som uppmärksammar problemområden. Detta användningsområde kan kopplas samman med Simons ”attention-direction question¹¹⁹”. Vidare används styrkortet, av fyra medarbetare, till att förbättra sina mått genom rannsakan. Då verktyget ligger till grund för beteendeförändringar uppfylls även här Simons tredje syfte med ekonomistyrningen.

Medarbetarna nämner även att arbetsmängden inte har ökat i och med styrkortet, vilket kan förklaras med att produktion, sammanställning och analys av parametrarna ligger på ledningsnivå. Ytterligare en orsak kan vara att de inte engagerar sig aktivt i styrkortsarbetet. Det finns således många tänkbara orsaker och förklaringar till den varierande graden av användande och nedan diskuteras några anledningar till varför vissa medarbetare inte använder sig av styrkortet i någon större utsträckning.

5.3.2 Avsaknad av användande

En orsak till att styrkortet inte används i någon större utsträckning på det sätt ledningen avser kan böttna i kunskapsbrist hos medarbetarna¹²⁰. En annan orsak kan vara mottagarens ovilja att ta till sig informationen. Personliga motiv, värderingar och intressen gör att individen agerar på ett visst sätt¹²¹. Dessa inneboende styrningar kan avgöra om styrkortet ska bli ett använt instrument. En del medarbetare inom fallföretaget hävdar att det ibland kan vara svårt att ta till sig informationen. Deras förklaring stämmer delvis med teorin då de förklarar graden av användande med en personlig fallenhet för bland annat statistik. Hur väl medarbetarna tar till sig och använder styrkortet inom företaget kan bero på tidigare erfarenheter och viljan att ta till sig kunskapen. Detta ses ändå som ett naturligt fenomen, enligt medarbetarna själva, eftersom alla människor är olika. Företaget kan skapa en miljö som motiverar medarbetarna till en viss grad men eftersom individerna inte är stöpta i samma form finns inga universala lösningar. Den sista motivationen måste därför komma från medarbetarna själva och kan inte vara påtvingad.

Teoretiskt sett används ibland inte styrkortet av medarbetarna om de uppfattar det som alltför abstrakt och för långt ifrån deras egna verkligheter. En av orsakerna till att styrkortet inte används är att det är utformat efter chefernas bild av verkligheten¹²². Därför är det väsentligt att informationen anpassas efter de olika nivåerna inom företaget då kunskapen ofta varierar. Medarbetarna inom fallföretaget säger att det är viktigt att målen är verklighetsnära för att den upplevda nyttan med styrkortet ska bli maximal. De hävdar dock att det är en statistisk verklighet som återges. Vi tror att detta kan vara en av anledningarna till att styrkortet inte upplevs som ett medarbetarverktyg. Målen upplevs stundtals som icke verklighetsnära och abstrakta. En förändring i beteende blir omotiverad om bakgrunden inte analyserats ordentligt och medarbetarna hävdar att nyttan kommer först efter det att denna analys har gjorts.

¹¹⁹ Simon, 1954

¹²⁰ Johansson, 2003

¹²¹ Källström, 1990

¹²² Johansson, 2003



5.3.3 Ökat användande genom tävlingar

Enligt teorin finns det ett antal konkreta åtgärder för att motivera medarbetarna till ökat användande av styrkortet. Belöningssystem är en vanligt förekommande motivator i organisationer men ett annat intressant alternativ är att koppla en tävling till styrkortets mål. Forskning visar att uppmärksamheten som uppkommer i samband med en tävling är tillräcklig belöning för många och leder därför till önskad beteendeförändring¹²³. Bästa MO är ett jämförelseinstrument men upplevs av de flesta som en tävling. Detta tävlingsmoment betraktas av två medarbetare som positivt. En förklaring till detta är att tävlingen upplevs vara en kul grej som i vissa fall sporrar medarbetarna att kämpa så att det går bättre för företaget. Tävlingen sätter även press, vilket leder till en positiv effekt om tävlingen är kortvarig. Denna beteendeförändring stämmer väl överens med vad teorin säger.

Vissa tävlingar får dock inte medarbetarna att bli engagerade. Det kan finnas flera förklaringar till detta och en orsak kan vara att tävlingen inte grundar sig på konkreta målsättningar som driver företaget framåt. Respondenterna lyfter även fram att det finns en risk att fokusering ligger på fel områden så att försäljning premieras framför kundnytta. Flera respondenter skiljer sig från de teoretiska normerna då de inte blir motiverade. En orsak till detta kan vara att medarbetarna upplever att de inte kan påverka parametrarna och därigenom förbättra marknadsområdets placering. Detta kan förklara varför Bästa MO ses som ett mått på ledningens arbete.

5.4 Återkoppling

I detta avsnitt tar vi upp medarbetarnas syn på den återkoppling som sker inom fallföretaget. Vi kommer att koppla samman teori med de mest centrala delarna av empirin och förklara dessa samband i avsnitten gällande måluppfyllnad och delaktighet.

5.4.1 Återkoppling på måluppfyllelse

Vår teoretiska referensram anger att återkoppling ger möjlighet att ge medarbetarna feedback på sitt arbete, öka delaktigheten samt fånga upp förändringar i organisationen. Medarbetarna får, genom utvecklingssamtal, gensvar på hur väl tidigare målsättningar uppfyllts. Nya mål bör även sättas som medarbetaren ska sträva efter att uppnå till nästa samtal¹²⁴. Inom fallföretaget har medarbetarna kontinuerligt möten med gruppledaren där en lägesrapport avges. Alla medarbetarna anser att återkopplingen är positiv, vilket grundar sig i att de personliga siffrorna lyfts fram samt att detta är den enda delen av styrkortet som visar på något konkret. Trots detta arbetar en del medarbetare inte aktivt med återkopplingen, vilket förklaras med att de ändå gör sitt bästa eller arbetar med områden som inte avspeglas i styrkortet.

Vid återkopplingen sätts inga nya mål, vilket är i motsats till vad teorin säger. Empirin visar oss att dessa fasta mål kan leda till minskat engagemang och intresse om målen är för högt satta eller uppfylls långt innan året är slut. Detta kan förklaras med att ingen

¹²³ Olve, 1999

¹²⁴ Nordstrand, Högsta, 2000



kontinuerlig uppdatering av mål finns och enligt teorin är det mer motiverande att arbeta efter mer aktuella mål. Återkopplingen inom företaget fyller dock en viktig funktion då medarbetarna får bekräftelse på att de gör ett bra jobb och en klapp på axeln som motiverar till förbättringar.

5.4.2 Återkoppling ger ökad delaktighet

Vid återkopplingen uppstår ofta en dialog där samtliga medarbetare är delaktiga, vilket leder till att en positiv attityd till styrkortet uppstår¹²⁵. Uppföljningen fungerar även som en väckarklocka för medarbetarna som identifierar förändringar och analyserar om och varför något går fel¹²⁶. Vissa medarbetare känner sig engagerade och delaktiga i styrkortets mål, vilket kan förklaras med att utvecklingssamtalet skapar en möjlighet att påverka och göra sig hörd. Den ömsesidiga dialogen med gruppcheferna kan vara ytterligare en förklaring till varför de känner sig engagerade och delaktiga, också detta i enlighet med teorin.

Medarbetarnas bild av återkopplingens syfte stämmer också bra överens med teorin då de anser att det leder till bättre resultat för företaget genom fokusering på viktiga områden och effektiviserat arbete. Även de medarbetare som hade en något negativ inställning till styrkortet var positiva till återkopplingen. En anledning till detta kan vara att individerna känner sig direkt berörda och informationen är av intresse för dem själva. Många var även positiva till att se hur det går för gruppen och detta var av större intresse för dem än återkopplingen på individnivå då alla kompletterar varandra.

¹²⁵ Lohrsten, 2001

¹²⁶ Medarbetarna viktigast i ABBs processororientering, 1997



6 Slutsats

Det avslutande kapitlet i denna uppsats svarar på uppsatsens problemfrågeställningar baserat på de slutsatser som har kunnat dras utifrån undersökningens resultat. Kapitlet avslutas med en kort genomgång av vårt bidrag till forskningen och rekommendationer till framtida forskning.

6.1 Slutsatser

Vi är nu framme vid den avslutande delen av vår uppsats och vill därför påminna läsaren om syftet med forskningen, vilket är:

...att förstå medarbetarens handlingar utifrån dennes individuella upplevelse om olika aspekter om och kring det balanserade styrkortet.

Arbetet har beskrivit hur individerna upplever att kommunikationen från ledningen fungerar samt hur de uppfattar och använder styrkortet. Därefter har återkopplingen till medarbetarna utforskats. För att uppfylla syftet med uppsatsen ämnar vi, i detta avsnitt, att besvara vår huvudfrågeställning med bifråga, vilka lyder:

***Hur upplever medarbetarna det balanserade styrkortet?
– Vilka effekter anser medarbetarna att det balanserade styrkortet medför?***

Med intention att besvara dessa frågeställningar har medarbetarnas bild av det balanserade styrkortet, och dess effekter, analyserats utifrån fyra olika perspektiv, vilka identifierades i vår modell.

6.1.1 Medarbetarnas bild av kommunikationen

Utifrån den bild som medarbetarna gett uttryck för drar vi slutsatsen att mötena är uppskattade och fungerar väl. Detta beror på att medarbetarna känner sig delaktiga och synliga under avdelningens möten och upplever att cheferna sporrar dem till förbättrad arbetsinsats. Under dessa möten presenteras och bearbetas den viktigaste informationen vilket gör det lättbegripligt för medarbetarna. Däremot används inte informationen på Verksamhetsinfo i lika hög grad på grund av att vissa upplever att informationen är svår att tolka på egen hand samt att all relevant information redan presenterats på mötena. Sidan fungerar istället som ett bra komplement till mötena för de som har ett intresse av att veta mer.

Effekten som kan urskiljas i och med att styrkortet finns inom organisationen är, som nämnts ovan, att medarbetarna deltar på mötena och besöker intranätet för att få information.



6.1.2 Medarbetarnas uppfattning om styrkortet

Medarbetarnas uppfattning om styrkortet är i grunden positiv då det är roligt att jämföra sig med andra marknadsområden och det är även sporrande att den egna arbetsinsatsen uppmärksammas. En del medarbetare upplever att de har viss delaktighet och påverkan, vilket motiverar dem att arbeta med verktyget. Däremot kan vi urskilja en frustrationskänsla gällande alla mätningar då vissa parametrar upplevs som opåverkbara.

Styrkortet har många positiva effekter på medarbetarna, som till exempel ökad motivation, rannsakan och beteendeförändring. Dock medför styrkortet effekten att många medarbetare numera känner sig allt mer pressade i och med alla mätningar och det börjar även växa fram en tröttnadskänsla.

6.1.3 Medarbetarnas bild av användande

Användandet av styrkortet varierar i hög grad bland medarbetarna och samtliga anger att de inte använder sig av verktyget aktivt i sitt dagliga arbete utan styrkortets parametrar finns i bakhuvudet. Vi har, trots detta, identifierat några slag av användande som indirekt påverkar medarbetarna.

- Förbättra sina mått genom rannsakan och beteendeförändring
- Finna problemområden
- Fungera som ett stöd i arbetet
- Fungera som en väckarklocka

Företagets styrkort syftar till att skapa medvetenhet bland individerna och om det används som ett stöd i arbetet har det uppfyllt sitt syfte. En slutsats som kan dras är att om medarbetarna diskuterar styrkortet och håller det vid liv är det, trots att det inte används i enlighet med teorin, ett använt verktyg av dessa medarbetare. Vidare finns det medarbetare som inte använder sig av styrkortet i någon större utsträckning, vilket grundar sig i att vissa parametrar upplevs som abstrakta och den egna insatsen uppfattas som obetydlig.

Styrkortet medför inga större effekter på medarbetarnas arbetssituation eftersom det inte tar någon tid i anspråk. Medarbetarna har ingen större del i vare sig produktion, sammanställning eller analys av styrkortets information.

6.1.4 Medarbetarnas bild av återkopplingen

Återkopplingen har visat sig vara den viktigaste delen av arbetet med styrkortet. Detta beror på att medarbetarna känner sig direkt berörda av informationen då den är en bekräftelse på deras arbetsinsats. Individerna har även en möjlighet att göra sig hörda under samtalet med cheferna vilket skapar engagemang. Eftersom människor har ett behov av att synas och få bekräftelse får detta område inte negligeras.



Återkopplingen genererar många positiva effekter på medarbetarna. Även de med en något negativ attityd till själva styrkortet känner ändå att uppföljningen fyller ett behov hos dem. Detta kan leda till att attityden till verktyget förbättras då kopplingen mellan arbetsinsats och förbättrat resultat synliggörs.

6.1.5 Avslutande diskussion

Vår uppsats har behandlat ett centralt område inom ekonomistyrning då medarbetarna är företagets viktigaste resurs. Människor är olika, vilket ofta skapar en komplex situation vid organisationsförändringar eftersom det inte finns några normer att följa. Det är därför viktigt att se till medarbetarnas perspektiv och deras syn på de effekter styrkortet medför i varje specifik organisation. Ledningen bör ta hänsyn till medarbetarnas åsikter eftersom dessa är slutanvändarna av styrkortet och därmed har en avgörande roll i styrkortsarbetet.

Då många olika individer är inblandade är det svårt att ge några klara lösningar som går att applicera på samtliga i organisationen. Istället är det viktigt att bryta ned individernas bild av styrkortet i mindre perspektiv för att få en överblick av individernas inställning. Vi har, genom vår nedbrytning i fyra huvudområden, lyckats identifiera medarbetarnas syn på styrkortet och de viktigaste effekterna de upplever att styrkortet har medfört. Det förekommer dock en stor variation i medarbetarnas uppfattning då vi sällan erhållit en samstämmig syn från samtliga respondenter. Snarare råder det vitt skilda meningar gällande upplevelsen av styrkortet.

6.1.6 Rekommendationer till fallföretaget

Under uppsatsens gång har vi funnit vissa områden som eventuellt kan förändras för att få fler medarbetare att bli intresserade av Vågen. Genom våra samtal med medarbetarna har vi kommit fram till följande rekommendationer.

6.1.6.1 Förbättringar och revidering av parametrar

Vi anser att en revidering och en ordentlig genomgång av parametrarna i Vågen skulle visa att styrkortet är ett väl genomtänkt och bearbetat instrument. Vi anser även att medarbetarna skulle få en annan syn på styrkortet om cheferna förklarar och motiverar ledningens val av mätetal. Vi tror att bakgrunden till varför fallföretaget har valt att ha med vissa mätetal måste motiveras tydligare. Detta kan vara ett uppdrag för de som utformar de centrala målen för hela organisationen.

Vidare tror vi att den, enligt medarbetarna, något svårbegripliga informationen på Verksamhetsinfo kan bli mer pedagogisk. Ett förslag är att statistiken presenteras med hjälp av bilder, diagram och pilar istället för siffror. Eftersom marknadsområdets utveckling är av intresse kan månadernas placeringar visas i ett linjediagram, snarare än att månaderna visas separat genom siffror.

I dagsläget kan medarbetarna uppleva en frustrationskänsla på grund av vissa icke påverkbara parametrar på individnivå. En eliminering av oväsentliga och opåverkbara parametrar hade minskat de negativa effekter styrkortet kan ha på individens arbete men ändå bibehållit den positiva påverkan Vågen har i och med att arbetsinsatsen uppmärksammas.



Vi tror även att den stress vissa medarbetare kan uppleva i och med alla mätningar hade minskat om mätningarna vid sidan om Vågen antingen togs bort eller ersatte de irrelevanta parametrarna i Vågen. Det kan ändå vara intressant för ledningen att behålla vissa av de mätetal som upplevs som opåverkbara, men då bör avdelningen, snarare än medarbetarna, utvärderas i förhållande till dessa mått. Vi tror även att fokus endast bör ligga på *en* statistisk uppföljning då medarbetarna i dagsläget upplever att det finns för mycket mätningar som konkurrerar om deras engagemang och tid. Om endast Vågen fungerade som mätinstrument skulle förhoppningsvis mer energi och intresse kunna uppåddas hos medarbetarna eftersom de skulle kunna överblicka mätningarna lättare.

6.1.6.2 Lokal anpassning

I dagsläget kan vissa medarbetare uppleva en irritation över att de hålls ansvariga för mått som en annan sektion inverkar på. Detta leder till en känsla av att mätningarna riktar sig till fel person och är därför inte intressanta. Därför anser vi att delar av beslutsfattandet angående avdelningsspecifika parametrar bör decentraliseras för att undvika att fel avdelning hålls ansvarig.

Vi anser att en lokal anpassning bör göras efter regionens förutsättningar i stora rikstäckande organisationer såsom vårt fallföretag. Detta för att uppnå mer relevanta mätetal som tar hänsyn till geografiska skillnader. Detta skulle även kunna leda till att medarbetarna uppfattar mätningarna som mer verklighetsnära och motiverande och komma ifrån utformning av egna inofficiella regler.

6.1.6.3 Bästa MO

Bästa MO fungerar som en motivator för många medarbetare men det finns förbättringar som skulle kunna leda till högre grad av engagemang bland individerna. Det finns en önskan om större påverkan, mer konkreta målsättningar samt tydligare samband mellan medarbetarens användande och placeringspåverkan.

I dagsläget fungerar Bästa MO mer som ett tävlingsverktyg snarare än ett jämförelseinstrument. Det är viktigt att få bort denna tävlingsstämpel för att istället lyfta fram Bästa MO som ett verktyg för benchmarking då detta var det ursprungliga syftet. Idag finns en risk att intern konkurrens tar för mycket kraft och energi från fokuseringen att bli bäst gentemot konkurrenterna. Vi anser att själva namnet Bästa MO sänder signaler att det är en sorts tävling där medarbetarna ska sträva efter en vinnarposition och att bli bäst. Vidare får marknadsområdena idag en placering efter hur väl de lyckats i sin måluppfyllnad. Dessa faktorer, tror vi, stärker intrycket av att det är en tävling.

Vi anser att den sammanslagna placeringen bör frångås. Istället bör det marknadsområde som lyckats förbättra sig mest sedan föregående år, inom exempelvis Nöjd Kund, vara ett rättesnöre för de övriga. Personalen lär sig således att förbättra den egna verksamheten genom jämförelse med den bästa på området. Ett tävlingsmoment kan däremot leda till att medarbetarna håller inne med sina tips och idéer till förbättringar. Bästa MO bör syfta till att generera ett utbyte av erfarenheter. Genom att ta bort den sammanslagna vinnarpositionen och byta ut den mot flera vinnare inom olika områden skulle företaget kunna sträva mot benchmarking, vilket skulle kunna gynna hela företaget.



6.2 Bidrag till forskning

Sedan 1992, när Kaplan och Norton introducerade det balanserade styrkortet, har företag världen över börjat använda sig av styrkortet allt mer. Den forskning som hittills gjorts har främst behandlat implementering av systemet och hur strategierna kommuniceras ut med hjälp av kortet. För att uppnå önskade styreffekter förutsätts att medarbetarna använder styrkortet. Medarbetarnas perspektiv och vilken effekt styrkortet har på deras arbete har stor betydelse i en organisation. Trots detta verkar området vara försummat. Vi har därför försökt fylla delar av detta tomrum då vår studie forskat djupare i de praktiska effekter som påverkar individens arbete.

Denna studie har bidragit till en djupare förståelse för hur medarbetarna upplever ett styrkort i praktiken. Vi anser att det är viktigt att förstå hur medarbetarna tycker och känner inför styrkortet då det är de som avgör om styrkortet ska bli ett framgångsrikt och använt instrument. Vår studie lyfter fram medarbetarnas personliga bild av styrkortet och vi har funnit stora individuella skillnader i uppfattning. Vi kan inte dra några konkreta riktlinjer för hur man bäst hanterar medarbetarnas situation utan vi har mer syftat till att beskriva den komplexa situation som alltid uppstår när människor är inblandade. Vi vill med denna uppsats göra berörda personer uppmärksamma på att medarbetarnas uppfattning om styrkortet har en avgörande betydelse för organisationen.

6.3 Rekommendationer till framtida forskning

Under arbetets gång har vi stött på många synvinklar som skulle vara intressanta att forska djupare i. Vi har valt att begränsa oss till att endast identifiera problem. Denna uppsats ger därmed inte några konkreta och normativa svar på hur ledningen bäst angriper de komplexa problem som kan uppstå i och med människors personliga inställningar. Därför anser vi att det finns ytterligare tomrum som bör fyllas med än mer forskning. Vi vill därför lämna följande rekommendationer till framtida forskning:

- En jämförande studie av företag i samma bransch respektive olika branscher i syfte att upptäcka eventuella likheter och skillnader i de effekter medarbetarna upplever att styrkortet får på arbetet.
- En jämförande studie av olika företag som befinner sig i implementeringsfasen, där medarbetarnas inblandning varierar, som syftar till att se vilket tillvägagångssätt som får mest positiva effekter på medarbetarna.
- En studie där forskarna tar fram ett åtgärdsprogram, som syftar till att förbättra medarbetarnas inställning och användande, för företag i liknande situation som vårt fallföretag.



7 Källförteckning

Litteratur

Ahrnell, B-M. & Wildhuss, R. (1999). *Möten med mening*. Oskarshamn: Tryckeri AB Primo.

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bergsten, M., Adelman, A., Göranson, G. & Höök, F. (1999). *Räkneråttan som lyfte blicken eller Balanserade Styrkort i praktiken*. Linköping: Ernst & Young AB.

Flodin, B. (1999). *Professionell kommunikation*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar. (Utbildningsserie nr 1).

Holme, I. M. & Solvang, B. S. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Högström, A., Bark, M., Bernstrup, S., Heide, M. & Skoog, A. (1999). *Kommunikativt ledarskap*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.

Kaplan, R. S. & Johnson, H. T. (1991) *Relevance Lost, the rise and fall of Management Accounting*. Boston Mass: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). *The Balanced Scorecard*. Göteborg: ISL Förlag AB.

Källström, A. (1990). *Uppdrag styreffekt – om kontrollerna och ekonomistyrningsprocessen*. Motala: Borgströms Tryckeri AB.

Lekvall, B. & Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag AB.

Merriam, B. M. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Miles, M. B. & Humberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. USA: Senge Publications Inc.

Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. (1990). *Kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Nordstrand, L. M. & Högsta, S. (2000). *Personlig kompass med Balanced Scorecard för arbetsglädje och ökad effektivitet*. Linköping: BookPrint.



Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber AB.

Palm, L. & Windahl, S. (1992). *Kommunikationsteorin i praktiken*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.

Patel, R. & Davidson B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik: kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur.

Patton, Q. M. (1980). *Qualitative evaluation and research methods*. USA: SAGE Publications Inc.

Simon, H., Guetzkow, H., Kozmetsky, G. & Tyndall, G. (1954). *Centralization and Decentralization in Organizing the Controllers Department*. New York: The Controllershship Foundation.

Artiklar

Albright, T. & Davis, S. (2000). The Changing Organisational Structure and Individual Responsibilities of Managerial Accountants (Elektronisk). *Journal of Managerial Issues*, Vol 12, Issue 4, ss 446-468. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).

Allnoch, A. (1997). ABC gains popularity as decision-making tool (Elektronisk). *IIE Solutions*, Vol. 29, Issue 7, s 13. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).

Barlavs. S., Frigo, M.L., Romano, P.L. & Williams, K. (2004) The Value of Strategy Maps (Elektronisk). *Strategic Finance*, Vol 85, Issue 9, ss 23-25. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).

Bischof, J., Pfeiffer, T. & Speckbacher, G. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries (Elektronisk). *Management Accounting Research*, Vol, 14, Issue 4, ss 361-389. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).

Building a Balanced Scorecard (Elektronisk). (1993). *Harvard Business Review*, Vol 71, Issue 5, ss 138-139. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).

Building and Implementing a Balanced Scorecard (Elektronisk). (1999). *Management Services*, Vol 43, Issue 1, s 3. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).

Foster, G. & Swenson, D. W. (1997). Measuring the success of Activity-Based Cost Management and its determinants (Elektronisk). *Journal of Management Accounting Research*, Vol 9, ss 109-142. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-04-14).



- Frigo, M.L. (2002). Strategy and the Balanced Scorecard (Elektronisk). *Strategic Finance*, Vol 84, Issue 5, ss 6-9. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).
- Granlund, M. & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? (Elektronisk). *Management Accounting Research*, Vol 13, ss 299-321. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-04-14).
- Howell, R. & Edward (2002). Practitioner response (Elektronisk), *Journal of Healthcare Management*, Vol 47, Issue 3, ss 176-179. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-04-14).
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurements: trends and Research Implications (Elektronisk). *Journal of Management Accounting Research*, Vol 10, ss 205-238. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-04-14).
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., (2001) Leading Change with the Balanced Scorecard (Elektronisk). *Financial Executive*, Vol 17, Issue 6, ss 64-67. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard form Performance Measurement to Strategic Management: Part I & II (Elektronisk). *Accounting Horizons*. Vol 15, Issue 1 & 2, ss 87-104 & 147-160. Tillgänglig: Business Source Premier, (2004-05-04).
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., (2004). How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives (Elektronisk). *Financial Executive*, Vol 20, Issue2, ss 40-46. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).
- Kasurinen, T. (2002). Exploring Management accounting change: the case of balanced scorecard implementation (Elektronisk). *Management Accounting Research*, Vol 13, Issue 3, ss 323 – 344. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).
- Lobråten, P. (2001). Kortet som får alla att dra åt samma håll (Elektronisk). *Personal och ledarskap*, 2001-09-20. Tillgänglig: Affärsdata (2004-04-14).
- Låt inte styrkortet bli något vid sidan av (Elektronisk) (1999). *Dagens Industri*, 1999-05-21. Tillgänglig: Affärsdata (2004-04-14).
- Malina, M.A. & Selto, F. H. (2001) Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of Effectiveness of the Balanced Scorecard (Elektronisk). *Journal of Management Accounting Research*, Vol 13, ss 47-91. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).
- Medarbetarna viktigast i ABBs processororientering (Elektronisk) (1997). *Computer Sweden*, 1997-09-26. Tillgänglig: Affärsdata (2004-04-14).



Mohamed, S. (2003). Adaption of the Balanced Scorecard to Measure Organizational Safety Culture (Elektronisk). *Journal of Contruction Research*, Vol 4, Issue 1, ss 45- 58. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).

Navigera balanserat (Elektronisk) (1997). *Personal och ledarskap*, 1997-08-21. Tillgänglig: Affärsdata (2004-04-14).

Nyland, K. & Pettersen, I. J. (2004). The Control Gap: The Role of Budgets, Accounting Information and (Non-) Decisions in Hospital Settings (Elektronisk). *Financial Accounting Management*, Vol. 20, Issue 1, ss 77 -103. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-05-04).

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions (Elektronisk). *Management Accounting Research*, Vol 11, Issue 1, ss 65-88. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-04-14).

Shields, M. (1995). An empirical analysis of firms implementation experiences with activity based costing (Elektronisk). *Journal of management accounting research*, Vol 7, ss.148-167. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-04-14).

Silk, S. (1998) Automating the Balanced Scorecard (Elektronisk). *Management Accounting*, Vol 79, Issue 11, ss 38-44. Tillgänglig: Business Source Premier (2004-04-14).

Så får du människor att brinna (Elektronisk) (2001). *Personal och ledarskap*, 2001-02-22. Tillgänglig: Affärsdata (2004-04-14).

Uppsatser

Antonsson & Carlsson (2001). *Communicating vision and strategy with the balanced scorecard*. Kandidatuppsats. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Göteborg: Univ.

Axelsson, F. & Norrman, F. (2001). *Det framgångsrika styrkortet?!*. Kandidatuppsats. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Göteborg: Univ.

Harlem, M. (2002). *Using the Balanced Scorecard to overcome barriers in strategy implementation*. Diss. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Göteborg: Elanders Novum.

Johansson, C. (2003). *Visioner och verkligheter – kommunikation om företagens strategi*. Diss. Uppsala Universitet. Stockholm: Elanders Gotab.



Jonsson, Å. & Löfgren, A. (1997). *The Balanced Scorecard - Hur konceptet fungerar enligt medarbetarna*. Magisteruppsats. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Göteborg: Univ.

Lind, J. (1996). *Ekonomistyrning och verksamhet i utveckling*. Diss. Uppsala Universitet. Uppsala: Reprocentralen.

Internet

Ernst & Young (senast uppdaterad 2004). *Balanced Scorecard Center*. (Elektronisk) Tillgänglig:
<http://www.ey.com/global/Content.nsf/Sweden/Foretagsfinansiering_Verksamhetsanalys>. (2004-04-14).

Nationalencyklopedin (senast uppdaterad 2004) *Effekt*. (Elektronisk) Tillgänglig:
<http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=159050&i_word=effekt>. (2004-05-20).

Nationalencyklopedin (senast uppdaterad 2004) *Uppleva..*. (Elektronisk) Tillgänglig:
<http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O378395&i_word=uppleva>. (2004-05-25).



8 Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide – medarbetare

Kommunikation

Hur får du information om Vågen?

Hur tycker du att kommunikationen om Vågen fungerar?

Hur kan kommunikationen förbättras?

Uppfattning

Vad är det övergripande syftet med Vågen?

Anser du att detta syfte har blivit uppfyllt?

Kan du ge din bild av vad Vågen är?

Hur betydelsefull anser du att Vågen är? Är den tid som läggs ner på Vågen tillräcklig?

Hur har Vågen påverkat din motivation och engagemang för ditt arbete?

Vad anser du är positivt resp. negativt med Vågen?

Användande

Hur använder du dig av Vågen rent praktiskt? I det dagliga arbetet?

Vad är det för typ av information som tas fram i Vågen?

Vilken av Vågens information använder du dig av? Från andra källor än Vågen?

Vad gör du med den informationen? (beslutsfattande, uppföljning av avvikelser, bedömer prestationer m.m.)

Vilka beslut fattas baserad på denna information?

Återkoppling (feedback på måluppfyllnad m.m.)

Får du någon återkoppling om Vågen?

På vilket sätt och hur ofta?

Vad är syftet med återkopplingen?

Hur använder du den?



Bilaga 2 Intervjuguide – chefer

Kommunikation

Hur har ledningen verkat för att informera om Vågen?

Finns det något som du skulle vilja ha gjort annorlunda?

Uppfattning

Vad är det övergripande syftet med att införa Vågen?

Anser du att detta syfte har blivit uppfyllt?

Hur har medarbetarnas engagemang och motivation ökat i och med Vågen?

Användande

Hur använder sig medarbetarna av Vågen rent praktiskt? I det dagliga arbetet?

Vad är det för typ av information som tas fram i Vågen?

Produceras information från andra källor än Vågen?

Hur använder medarbetarna denna information och vilka beslut fattas baserad på denna information?

Återkoppling (feedback på måluppfyllnad m.m.)

Får medarbetarna någon återkoppling om Vågen?

På vilket sätt och hur ofta?

Vad är syftet med återkopplingen?

Hur använder du dig av återkopplingen?

Hur tror du att medarbetarna använder sig av återkopplingen?