



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Varför väljer företag att sluta arbeta med Det Balanserade Styrkortet?

- En fallstudie av ett fastighetsbolag i Västra Sverige -

Företagsekonomiska institutionen
Studier i Ekonomistyrning
Magisteruppsats/Kandidatuppsats
Höstterminen 2005

Handledare: Peter Svahn
Författare: Maria Eriksson 810104
Milanka Bjelosevic 820119
Linda Persson 800710

”Man måste också betänka att det inte finns någonting som är svårare att utföra, som man kan vara mer oviss om att lyckas med och som är farligare att genomföra, än att göra sig till furste och införa nyordningar. Ty den som inför nya förordningar har alla dem till fiender, som drog fördel av den gamla ordningen och han har endast ljumma försvarare i dem som drar fördel av den nya.” (Machiavelli, 1988, s. 31)

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Studier i Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2005

Författare: Maria Eriksson, Milanka Bjelosevic och Linda Persson

Handledare: Peter Svahn

Titel: Varför väljer företag att sluta arbeta med Det Balanserade Styrkortet? - En fallstudie av ett fastighetsbolag i Västra Sverige

Bakgrund och problem: Kritik mot de traditionella styrverktygen har under årens lopp utmynnat i att nya styrsystem, däribland det balanserade styrkortet, utvecklats. Ett stort antal företag runtom i världen har valt att införa det balanserade styrkortet. Dock finns det växande bevis på att många företag som adopterat (infört) ett balanserat styrkort upplever stora svårigheter och följaktligen väljer att avveckla styrkortet. Mot denna bakgrund finner författarna av studien det intressant att undersöka några av orsakerna till varför ett fastighetsbolag som utarbetat och försökt implementera ett styrkort väljer att avveckla styrkortet. För att utreda varför fastighetsbolaget slutat arbeta med styrkortet har författarna av studien formulerat tre hypoteser. Hypoteserna avser att finna orsaker bakom företagets avveckling av det balanserade styrkortet.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka varför fastighetsbolaget slutade arbeta med det balanserade styrkortet. Uppsatsförfattarna vill undersöka om någon eller några av hypoteserna kan ses som förklaringar till avvecklingen.

Avgränsningar: Studien är begränsad till att omfatta endast ett urval av de orsaker som kan förklara avvecklingen av styrkortet.

Metod: Studien bygger på en kvalitativ fallstudie där sex personliga intervjuer har genomförts. Det empiriska materialet har därefter analyserats utifrån en teoretisk referensram om varför fastighetsbolaget slutade arbeta det balanserade styrkortet.

Slutsatser: Studiens resultat visar på att två av de tre hypoteserna kan förklara varför fastighetsbolaget avvecklade styrkortet. Hypotes nummer två visade att fastighetsbolaget inte hade potentialen till att implementera styrkortet. Den tredje hypotesen visade på att det fanns flera barriärer som hindrade implementeringen av styrkortet. Den första hypotesen kunde dock inte förklara varför fastighetsbolaget hade avvecklat styrkortet.

Förslag till fortsatta studier: Ett förslag till fortsatta studier är att kartlägga vilka företag som avvecklat balanserade styrkort och sedan undersöka om avvecklingen kan förklaras bl a med ett VD skifte, att eldsjälär sänkades som brann för styrkortet eller att eldsjälär lämnade företaget. Ett annat förslag är att undersöka ett företag som har potentialen för en lyckad implementering och se om det bidrar till ett minskat förändringsmotstånd mot styrkortet.

TACK!

Författarna av studien vill först och främst rikta ett stort tack till alla respondenter som avsatt sin tid för att bli intervjuade. Utan dessa intervjuer hade studien inte varit genomförbar.

Vidare vill författarna rikta ett stort tack till Christian Ax som genom sina föreläsningar väckt författarnas intresse för studiens bakomliggande problemområden. Författarna vill även tacka Christian Ax för värdefulla råd vid val av studieobjekt för studien.

Författarna vill också tacka Axel Targama för värdefulla råd och litteraturtips.

Avslutningsvis vill författarna rikta ett stort tack till Peter Svahn som varit författarnas handledare för studien. Författarna vill tacka Peter Svahn som under arbetets gång gett konstruktiv kritik och värdefulla synpunkter.

Göteborg, januari 2006

Maria Eriksson

Milanka Bjelosevic

Linda Persson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 FRÅGEFORMULERING	4
1.4 SYFTE	4
1.5 CENTRALA BEGREPP	4
1.6 AVGRÄNSNINGAR	5
1.7 STUDIENS DISPOSITION	5
2 METOD	6
2.1 STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	6
2.2 STUDIENS INRIKTNING	7
2.3 KVALITATIV METOD	7
2.4 UNDERSÖKNINGSANSATS	7
2.5 DATAINSAMLING	8
2.5.1 SEKUNDÄRDATA	8
2.5.2 PRIMÄRDATA	9
2.5.2.1 Intervjuguidens uppbyggnad	9
2.5.2.2 Intervjuernas genomförande	9
2.6 VAL AV FÖRETAG	10
2.7 VAL AV RESPONDENTER	10
2.8 STUDIENS KVALITET	11
2.8.1 VALIDITET	11
2.8.2 RELIABILITET	12
2.8.3 KÄLLKRITIK	13
3 DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN	14
3.1 DEFINITION AV DET BALANSERADE STYRKORTET	14
3.2 ORSAKER TILL INFÖRANDET AV STYRKORTET	14
3.2.1 SYFTET MED DET BALANSERADE STYRKORTET	14
3.2.2 ABRAHAMSONS TYPOLOGI	15
3.2.2.1 Efficient choice perspektivet	15
3.2.2.2 Forced selection perspektivet	15
3.2.2.3 Fashion perspektivet	16
3.2.2.4 Fad perspektivet	16
3.3 POTENTIALEN FÖR EN LYCKAD IMPLEMENTERING AV STYRKORTET	16
3.3.1 LEDNINGENS ENGAGEMANG	17
3.3.2 KOPPLING TILL VISION OCH STRATEGI	17
3.3.3 KOPPLING TILL BELÖNINGSSYSTEM	17
3.3.4 TILLRÄCKLIGA RESURSER	18
3.3.4.1 Utbildning	18
3.3.5 DELMÅL	19
3.4 BARRIÄRER SOM HINDRAR EN LYCKAD IMPLEMENTERING AV STYRKORTET	20
3.4.1 FÖRÄNDRINGSMOTSTÅND	20

3.4.1.1 Den kulturella aspekten	21
3.4.1.2 Den politiska aspekten	23
3.4.1.3 Delaktighet	25
3.5 SAMMANFATTNING	26

4 EMPIRI

4.1 FASTIGHETSBOLAGETS BAKGRUND	27
4.2 ORSAKER TILL INFÖRANDET AV STYRKORTET	27
4.2.1 SYFTET MED DET BALANSERADE STYRKORTET	27
4.2.2 ABRAHAMSONS TYPOLOGI	27
4.3 POTENTIALEN FÖR EN LYCKAD IMPLEMENTERING AV STYRKORTET	28
4.3.1 LEDNINGENS ENGAGEMANG	28
4.3.2 KOPPLING TILL VISION OCH STRATEGI	29
4.3.3 KOPPLING TILL ETT BELÖNINGSSYSTEM	29
4.3.4 TILLRÄCKLIGA RESURSER	29
4.3.4.1 Utbildning	30
4.3.5 DELMÅL	30
4.4 BARRIÄRER SOM HINDRAR EN LYCKAD IMPLEMENTERING AV STYRKORTET	31
4.4.1 FÖRÄNDRINGSMOTSTÅND	31
4.4.1.1 Den kulturella aspekten	32
4.4.1.2 Den politiska aspekten	33
4.4.1.3 Delaktighet	34

5 ANALYS

5.1 ORSAKER TILL INFÖRANDET AV STYRKORTET	36
5.1.1 SYFTET MED DET BALANSERADE STYRKORTET	36
5.1.2 ABRAHAMSONS TYPOLOGI	36
5.2 POTENTIALEN FÖR EN LYCKAD IMPLEMENTERING AV STYRKORTET	37
5.2.1 LEDNINGENS ENGAGEMANG	37
5.2.2 KOPPLING TILL VISION OCH STRATEGI	38
5.2.3 KOPPLING TILL ETT BELÖNINGSSYSTEM	39
5.2.4 TILLRÄCKLIGA RESURSER	39
5.2.4.1 Utbildning	40
5.2.5 DELMÅL	40
5.3 BARRIÄRER SOM HINDRAR EN LYCKAD IMPLEMENTERING AV STYRKORTET	41
5.3.1 FÖRÄNDRINGSMOTSTÅND	41
5.3.1.1 Den kulturella aspekten	43
5.3.1.2 Den politiska aspekten	44
5.3.1.3 Delaktighet	46

6 SLUTSATSER

6.1 VILKA VAR FASTIGHETSBOLAGETS ORSAKER TILL INFÖRANDET AV STYRKORTET?	47
6.1.1 VAR STYRKORTET RÄTT VERKTYG FÖR ATT LÖSA FASTIGHETSBOLAGETS PROBLEMATIK?	47
6.1.2 VAR ADOPTIONEN AV STYRKORTET GRUNDAT PÅ ETT EFFEKTIVT VAL?	47
6.2 FANNS POTENTIALEN FÖR EN FÖRÄNDRING I FASTIGHETSBOLAGET?	47
6.2.1 VAR LEDNINGEN ENGAGERAD I IMPLEMENTERINGEN AV STYRKORTET?	47
6.2.2 KOPPLADES DET BALANSERADE STYRKORTET TILL FÖRETAGETS VISION OCH STRATEGI?	48

6.2.3 KOPPLADES DET BALANSERADE STYRKORTET TILL ETT BELÖNINGSSYSTEM?	48
6.2.4 AVSATTES TILLRÄCKLIGA RESURSER OCH GENOMFÖRDES NÅGON UTBILDNING AV PERSONALEN?	48
6.2.5 SKAPADES DELMÅL FÖR ARBETET MED DET BALANSERADE STYRKORTET?	48
6.3 FANNS DET NÅGRA BARRIÄRER TILL FÖRÄNDRINGEN I FASTIGHETSBOLAGET?	49
6.3.1 FANNS DET FÖRÄNDRINGSMOTSTÅND MOT DET BALANSERADE STYRKORTET?	49
6.3.1.1 Utgjorde företagets kultur ett hinder för implementering av styrkortet?	49
6.3.1.2 Utgjorde företagets politik och dess maktstruktur ett hinder för implementering av styrkortet?	49
6.3.1.3 Skapades det en delaktighet i implementeringen av styrkortet så att motståndet kunde övervinnas?	50
6.4 FÖRSLAG TILL FORTSATTAS STUDIER	50
<u>KÄLLFÖRTECKNING</u>	<u>51</u>
<u>BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE</u>	<u>55</u>



1 INLEDNING

I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden till studien. Därefter följer en problemdiskussion kring undersökningsområdet och ur diskussionen härleds sedan studiens problem. Kapitlet belyser även de syften som finns, centrala begrepp i studien, avgränsningar som gjorts samt studiens disposition.

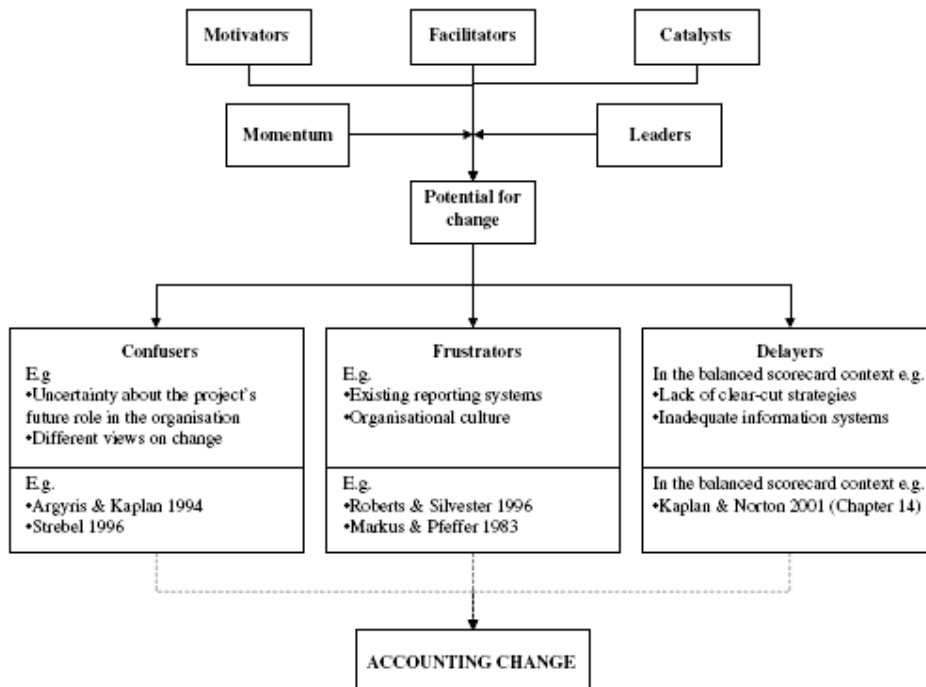
1.1 Bakgrund

Vår värld är i ständig förändring. För att överleva framgångsrikt måste företag och organisationer anpassa sina verksamheter efter strukturförändringar i omvärlden (Normann, 2005). Vi befinner oss i informationsålderns nya samhällsstruktur; nätverkssamhället, vilket bidragit till ett nytt strategiskt tänkande inom företagen (Lundqvist, 2001). Fokus läggs allt mer på de immateriella tillgångarna (Simons, 2000). Traditionellt har företag styrts utifrån finansiella mått såsom räntabilitet, resultat och kapitalbindning. De traditionella styrmåtten anses inte längre tillräckliga i den nya ekonomin (Kaplan & Norton 1999; Olve et al., 1999; Simons, 2000). Många delar därför Kaplan och Nortons (1999) åsikt att de traditionella styrverktygen bör kompletteras med icke finansiella mått (Kaplan & Norton 1999; Olve et al., 1999; Simons, 2000).

Ett sätt att möta omvärldsförändringar är att adoptera (införa) nya innovationer (Malmi, 1999). Det balanserade styrkortet är ett exempel på en innovation som nått stor framgång på marknaden (Ax & Bjørnenak, 2005). En fråga som tidigare studier (Abrahamson, 1991; Malmi, 1999) har försökt utreda är vad det är som driver företag till att adoptera innovationer inom området management accounting¹. Resultatet av dessa studier visar på att införandet av nya verktyg som exempelvis ett balanserat styrkort inte alltid grundar sig i rationella beslut. Studier har påvisat att adoptionsbeslutet av styrkortet snarare kan vara en följd av att företag imiterar varandra (Andersson & Ericsson, 2002; Bjørnenak, 1997; Ericsson & Haggård, 2000). Jakten efter legitimitet och rädslan att förlora konkurrensfördelar är förklaringar till imitationen, vilket utförligt klargörs i Abrahamsons typologi (1991) utifrån fyra olika perspektiv.

Ett annat faktum som studier påvisat är att trots att stegen i implementeringsprocessen följs som utförligt beskrivs av Kaplan och Norton (1999) finns det många företag som misslyckas i sina försök att implementera styrkortet (Kasurinen, 2002; Olve et al., 2003). Enligt Kasurinen (2002) räcker det inte alltid med att följa implementeringsprocessens steg för att lyckas implementera ett balanserat styrkort. Kasurinen lyfter i sin studie: "*Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation*" fram andra kritiska faktorer för att lyckas med implementeringen av ett balanserat styrkort. Dessa sammanställs i studien genom en modell; *Revised accounting change model* (se figur 1.1) med syftet att genom en bild visualisera vad som krävs för att driva igenom en förändring inom ekonomistyrningen.

¹ Författarna har valt att översätta *management accounting* till ekonomistyrning. På motsvarande sätt har *management accounting change* översatts till förändring inom ekonomistyrningen, då denna studie är skriven inom området: Studier i Ekonomistyrning. Hädanefter kommer författarna att referera till de svenska motsvarigheterna av ovannämnda engelska uttryck.



Figur 1.1 Revised accounting change model (Källa: Kasurinen, 2002, s. 338)

1.2 Problemdiskussion

Enligt Malmi (1997) finns det växande bevis på att många av de företag som har adopterat ett balanserat styrkort upplever stora svårigheter och följaktligen väljer att avveckla styrkortet. Att införa ett styrkort är en mödosam och resurskrävande process. Enligt Malina och Selto (2001) är implementering av styrkortet en långsiktig investering och det dröjer minst tre år innan dess första resultat kan observeras. Tre år för ett företag är lång tid och ett felaktigt beslut kan försvaga företagets konkurrensförmåga (Porter, 1996). När ett företag väljer att genomföra en specifik investering grundas således beslutet på beräkningar avseende investeringens nytta och kostnad. Investeringen sker först när dess nytta för företaget överstiger implementeringskostnaderna (Demski, 1980; Feltham, 1972 återgivet i Malmi, 1999).

Då styrkortet är en långsiktig investering och implementeringskostnaderna är höga vore det logiskt menar uppsatsförfattarna att anta att arbetet med styrkortet sker över en längre tidsperiod. Flera studier (Kasurinen, 2002; Malmi, 1997; Olve et al., 2003) har dock påvisat att detta inte är fallet då alltför många företag väljer att avveckla styrkortet. Som nämnt är implementeringen av styrkortet resurskrävande. När ett företag väljer att avveckla sitt styrkort går det alltså miste om en avkastning på de investerade resurserna. Företaget förlorar också en möjlighet att skapa en nödvändig balans mellan materiella och immateriella tillgångar. Kontentan är att trots flera påtagliga fördelar med det balanserade styrkortet finns det alltså många företag som efter en mödosam och resurskrävande implementeringsprocess väljer att avveckla sina styrkort. Detta ser uppsatsförfattarna som ett växande problem på marknaden, vilket väcker intresset för att utreda vilka orsaker som driver ett företag till att avveckla styrkortet.

Bruzelius & Skäravad (1995) framhåller att alla verktyg och idéer inte passar alla typer av företag och inte heller i alla situationer. Följaktligen måste det finnas en samstämmighet mellan företagets problematik, dess situationsfaktorer och det nya verktyget, dvs verktyget



måste vara lämpat att lösa den specifika problematiken (Bruzelius & Skärvad, 1995). Att företag väljer att avveckla styrkort kan således bero på att styrkortet inte var rätt verktyg för att lösa företagets problem. Det kan också vara så att företaget inte fullständigt beaktat styrkortets kostnad och nytta vid beslutet att införa styrkortet. Beslutet kan vara grundat på andra orsaker som Abrahamson (1991) tar upp. Adoptionsbeslutet behöver således inte alltid vara ett effektivt val. Enligt uppsatsförfattarna kan det således finnas en koppling mellan motivet bakom adoptionsbeslutet och orsakerna till att företaget avvecklade styrkortet.

Enligt uppsatsförfattarna är en tänkbar orsak till att företag avvecklar sina styrkort att implementeringen av styrkortet misslyckats. En misslyckad implementering kan som framhållits ovan grundas på många olika orsaker. En tänkbar orsak är att framtagningsprocessen och implementeringsprocessen inte följts fullt ut enligt Kaplan och Nortons (1999) rekommendationer. Detta är dock inte alltid hela förklaringen till att implementeringen av styrkortet misslyckas. I detta sammanhang blir det relevant att koppla till framförallt fyra tidigare studier som berör området: förändring inom ekonomistyrningen; Cobb et al. (1995); Innes & Mitchell (1990); Kasurinen (2002) samt Malmi (1997). Dessa studier fokuserar på att identifiera och lyfta fram faktorer som inverkar vid en förändring inom ekonomistyrningen. För att lyckas med en implementering av ett styrkort bör enligt Kasurinen (2002) Kaplan och Nortons framtagnings- och implementeringsråd kompletteras med dessa faktorer. Ledningens engagemang har exempelvis visat sig vara en viktig faktor för att lyckas implementera nya verktyg (Cobb et al., 1995; Granlund, 2001; Kasurinen, 2002).

Att implementeringen av styrkortet misslyckas kan dessutom enligt flera författare inom ekonomistyrningslitteraturen (Cobb et al., 1995; Kasurinen, 2002) bero på att ett motstånd mot styrkortet finns i företaget. Detta motstånd benämner Cobb et al. (1995) och Kasurinen (2002) för *barriers to change*. I Kasurinen's modell så har barriärerna uppdelats till tre kategorier av motstånd; confusers, frustrators och delayers. Det blir ledarskapets uppgift att bearbeta motståndet (Cobb et al. 1995; Kasurinen, 2002). Motstånd kan exempelvis handla om att enskilda individer besitter så mycket makt att de kan förhindra att innovationer får förankring i organisationer (Granlund, 2001). Andra aspekter som kan ses som förklaringar till att motstånd framkommer är att rådande värderingar inom organisationen inte står i samklang med den adopterade innovationen. Förutsättningarna för att lyckas implementera nya verktyg är således avhängande den rådande organisationskulturen och maktstrukturen (Marcus & Pfeffer, 1983). Är organisationskulturen och maktstrukturen stödjande istället för hindrande, är förutsättningen större för att lyckas implementera ett balanserat styrkort. Att skapa en stödjande organisationskultur är enligt Kasurinen (2002) dock inte alltid möjligt. Att ersätta gamla invanda rutiner och få medarbetare att lära av gamla handlingsmönster och lära in nya är mycket svårt (Burns & Scapens, 2000). Ett motstånd kan också uppkomma när delaktigheten är låg och medarbetare inte involveras tillräckligt i implementeringen (Bruzelius & Skärvad, 2004; Dilschmann et al., 2000; Larsten, 2000).

Mot denna bakgrund finner författarna av studien det intressant att undersöka några av orsakerna till varför ett företag som utarbetat och försökt implementera ett styrkort väljer att avveckla styrkortet. Studieobjektet i denna studie är ett fastighetsbolag beläget i Västra Sverige som infört styrkortet men som efter en tid slutade arbeta med det². För att utreda varför fastighetsbolaget avvecklade styrkortet har uppsatsförfattarna, utifrån ovannämnda resonemang, formulerat tre hypoteser som avser att finna orsaker bakom bolagets avveckling

² För motivering av val av företag se avsnitt 3.6 Val av företag.



av det balanserade styrkortet. De tre hypoteserna är inte korrelerade till varandra, då det inte existerar något bevisat ömsesidigt beroende mellan hypoteserna.

Den första hypotesen till att fastighetsbolaget slutade arbeta med styrkortet är att styrkortet helt enkelt inte var lämpat för att lösa den specifika problematiken eller att adoptionsbeslutet inte var ett effektivt val. Om det visar sig att styrkortet var rätt verktyg och att beslutet var grundat i rationella motiv, dvs att det var ett effektivt val, är avvecklingen således hänförligt till andra orsaker.

Den andra hypotesen är att avvecklingen av det balanserade styrkortet kan förklaras utifrån avsaknaden av de faktorer som Kasurinen (2002) lyfter fram som kritiska för en lyckad implementering. Dessa ses som själva potentialen för en förändring enligt Kasurinen (2002). Om den empiriska undersökningen visar att potentialen för en förändring fanns i fastighetsbolaget är avvecklingen avhängig andra orsaker.

Den tredje hypotesen är att avvecklingen av styrkortet kan hänföras till vissa aspekter som utgör hinder för en lyckad implementering av styrkortet, vilka Cobb et al. (1995) och Kasurinen (2002) i sina studier benämner som barriärer till förändringen. Om den empiriska undersökningen tyder på en existens av dessa barriärer kommer det således att förklara fastighetsbolagets avveckling av styrkortet.

För att i denna studie kunna undersöka huruvida de två sista hypoteserna stämmer med det specifika studieobjektet, dvs varför fastighetsbolaget avvecklade sitt balanserade styrkort, måste således först kritiska faktorer för en implementering och aspekter som utgör hinder vid en implementering av ett styrkort definieras. Studiens teoretiska referensram är uppbyggd utefter ovanstående tre hypoteser med syftet att definiera ett urval av faktorer och aspekter som kan ses som orsaker till varför företaget avvecklade styrkortet.

1.3 Frågeformulering

De tre hypoteserna är ämnade till att besvara uppsatsens huvudfråga vilken är:

- **Huvudfråga:** Vilka är orsakerna till att fastighetsbolaget avvecklat det balanserade styrkortet?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka om de tre hypoteserna kan förklara varför fastighetsbolaget avvecklade styrkortet.

1.5 Centrala begrepp

För att besvara studiens huvudfråga måste ett antal begrepp först definieras. Dessa begrepp kan betraktas som centrala i uppsatsen och kommer följaktligen att avgöra den teoretiska referensramens utformning men även strukturen i empirin och analysen. Begreppen utgör således den röda tråden genom studien. I kapitel 3, den teoretiska referensramen, beskrivs de centrala begreppens innebörd. Studiens centrala begrepp är följande:

- **Det balanserade styrkortet** (definition och syfte)
- **Abrahamsons typologi** (drivkrafterna bakom adoptionen av styrkortet; efficient choice, forced selection, fashion och fad)



- **Faktorer som utgör potentialen för en lyckad implementering av ett styrkort** (ledningens engagemang, koppling till vision och strategi, koppling till belöningsystem, tillräckliga resurser, utbildning samt delmål)
- **Aspekter som utgör hinder vid implementering av ett styrkort** (förändringsmotstånd: den kulturella och den politiska aspekten samt delaktighet)

1.6 Avgränsningar

Fokus i denna studie ligger på att utreda varför fastighetsbolaget avvecklade styrkortet. Författarna är intresserade av att undersöka aspekter och faktorer som kan ha inverkat på avvecklingen. Utgångspunkten för denna studie tas i teorin. Studien är begränsad till att omfatta endast ett urval av de faktorer och aspekter som eventuellt kan ses som förklaringar till att styrkortet avvecklades i fastighetsbolaget. Att undersöka just dessa faktorer och aspekters inverkan vid avvecklingen av det balanserade styrkortet i fastighetsbolaget och inte samtliga tänkbara faktorer och aspekter är en avgränsning. Det främsta motivet till detta urval är att tidigare studier lyfter fram dessa som kritiska faktorer och aspekter att beakta vid implementeringen av ett styrkort. Ett annat motiv till avgränsningen är att erhålla en djupare förståelse för huruvida dessa faktorer och aspekter inverkade på att styrkortet avvecklades i företaget. Att på djupet beakta alla tänkbara faktorer och aspekter ser författarna som omöjligt inom ramen för denna studie. En bredare teoretisk utgångspunkt hade eventuellt resulterat i andra slutsatser. Författarna försöker dock kompensera detta genom att tillämpa ett mer öppet synsätt vid insamlingen av det empiriska materialet. Detta innebär att även andra faktorer och aspekter kan komma att lyftas fram i analysen och slutsatserna som genom intervjuerna framkommit som förklaringar till att styrkortet avvecklades.

1.7 Studiens disposition



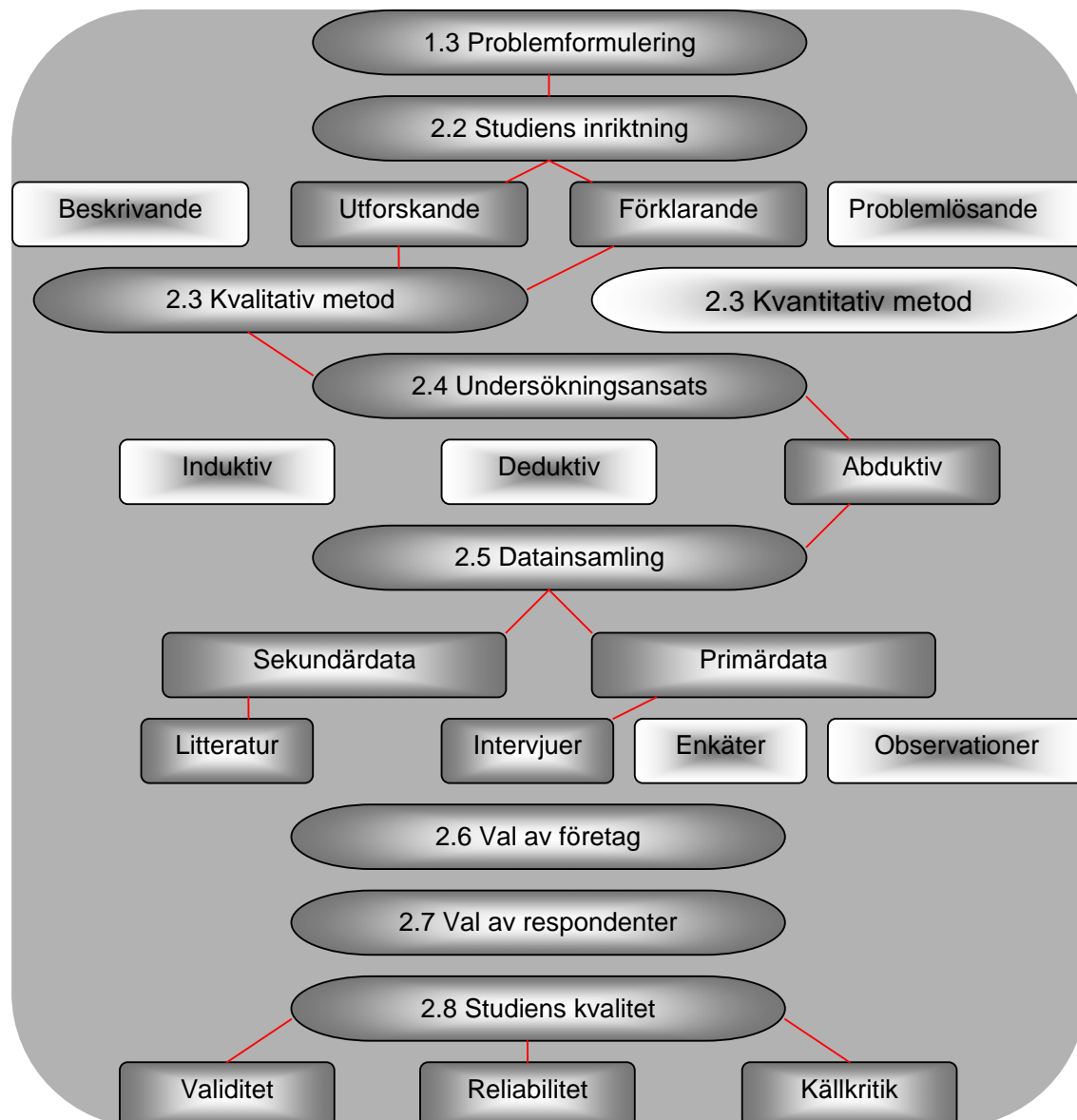
Figur 1.2 Dispositionsmodell - den röda tråden i studien (Källa: egen)

2 METOD

I detta kapitel redogörs och motiveras författarnas tillvägagångssätt i studien. Studiens syften har styrt författarnas metodval och tillvägagångssätt. Författarnas avsikt med metodkapitlet är att ge läsaren en utförlig och klar bild av hur studien har genomförts. Kapitlet avslutas med att författarna uttalar sig om studiens kvalitet.

2.1 Studiens tillvägagångssätt

Författarna har valt att inleda metodkapitlet med ett metodschema i syfte att genom en bild visualisera studiens tillvägagångssätt samt alternativa tillvägagångssätt. Syftet med metodkapitlet är att klargöra hur studien praktiskt har genomförts samt belysa vad detta har haft för inverkan på studiens kvalitet.



Figur 2.1 Metodschema (Källa: egen)



2.2 Studiens inriktning

Med utgångspunkt från huvudfrågan och uppsatsens tre hypoteser formulerades studiens syfte. I denna studie tillämpas en kombination av två olika syften³; det utforskande (explorativa) samt det förklarande (explikativa) syftet.

Syftet med denna studie är att utforska varför fastighetsbolaget avvecklade det balanserade styrkortet. Detta syfte består av två delsyften då författarna vill undersöka huruvida studiens hypoteser kan ses som förklaringar till varför styrkortet avvecklades. Det första delsyftet med studien är att undersöka vilket syfte fastighetsbolaget hade med det balanserade styrkortet samt vad det var som drev företaget att införa styrkortet. Ett utforskande syfte föreligger därav. Ett förklarande syfte föreligger också då författarna genom att ställa empiri mot teori vill undersöka om den första hypotesen kan ses som en förklaring till att styrkortet avvecklades.

Det andra delsyftet med studien är att utforska och beskriva vilka faktorer och aspekter som enligt teorin kan ses som förklaringar till varför fastighetsbolaget avvecklade det balanserade styrkortet. Ett utforskande syfte föreligger, då tidigare studie inte påträffats som klargör vad det är som orsakar att ett företag som utarbetat och implementerat ett styrkort sedan avvecklar styrkortet. Detta ställs sedan mot de faktorer och aspekter som det empiriska materialet lyfter fram som förklaringar till varför styrkortet avvecklades. Härav föreligger även ett förklarande syfte. Detta då författarna vill kartlägga samband mellan teori och empiri för att undersöka huruvida den andra och den tredje hypotesen kan ses som förklaringar till varför fastighetsbolaget avvecklade styrkortet.

2.3 Kvalitativ metod

Val av metod avgörs av studiens syfte, huvudfrågan och hypoteserna. Metodvalet påverkar studiens insamling, bearbetning och analys av data. Det finns i huvudsak två typer av metoder att tillämpa, den kvantitativa och den kvalitativa. En kvalitativ metod används i denna studie då författarna önskar erhålla en djupare förståelse för den problematik som undersöks samt med motivet att denna problematik inte statistiskt går att mäta. En kvantitativ metod används när syftet är att skapa generaliserbara slutsatser vilket inte är syftet med denna studie (Holme & Solvang, 1997). Vid kvalitativa studier tillämpas oftast djupintervjuer, fallstudier eller observationer av ett fåtal undersökningsobjekt (Patel & Davidson, 2003). Författarna har valt att göra en fallstudie av undersökningsobjektet. Motivet är att en fallstudie innebär att göra en undersökning av ett "fall" vilket exempelvis kan vara en organisation eller en situation (Patel & Davidson, 2003) samt att fallstudier ofta används då syftet, som i detta fall, är att studera processer och förändringar (Patel & Davidson, 2003).

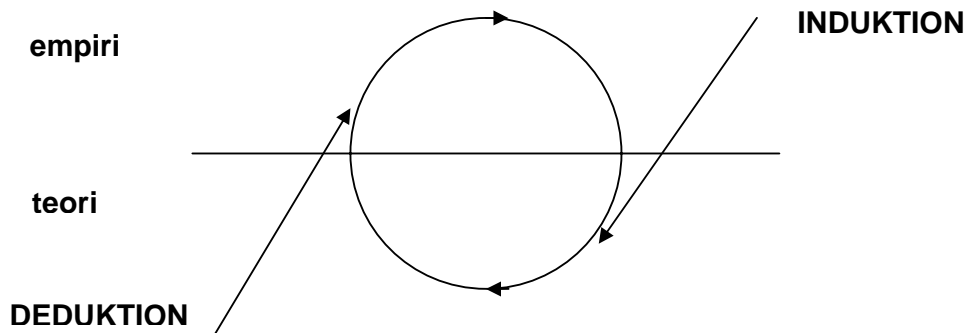
2.4 Undersökningsansats

I valet av undersökningsansats blir det viktigt att beakta förhållandet mellan teori och empiri. Tre ansatser finns att välja mellan; *induktiv*, *deduktiv* och *abduktiv*. Vilket metodval som präglar studien är även avgörande för vilken eller vilka undersökningsansatser som kommer att väljas. Kvalitativa metoder är ofta förenade med mer induktiva ansatser medan kvantitativa metoder ofta följs av mer deduktiva ansatser (Lundahl & Skärvad, 1999).

³ Inom den metodologiska litteraturen används tre begrepp, (ansats, strategi och syfte) för att belysa olika typer av inriktningar av en studie. I studien används begreppet syfte för att belysa vald inriktning.

Syftet med denna studie är inte att finna en bevisad sanning om varför företaget valt att avveckla det balanserade styrkortet. Författarna ser det rentav omöjligt då verkligheten ses som alltför komplex för att helt och fullt beskrivas. Syftet är inte heller att utifrån denna studie erhålla generaliserbara slutsatser. Mot denna bakgrund förkastas därav den renodlade deduktiva ansatsen.

I denna studie föreligger en abduktiv ansats då en kombination av den deduktiva och den induktiva ansatsen används. Dock tas inte utgångspunkten i empirin utan i teorin då författarna börjar med att utforska och beskriva vilka faktorer och aspekter som enligt teorin kan tänkas förklara varför företaget avvecklade det balanserade styrkortet. Detta ställs sedan mot de faktorer och aspekter som det empiriska materialet lyfter fram som förklaringar till varför styrkortet avvecklades. Figur 2.2 illustrerar författarnas tillvägagångssätt.



Figur 2.2 Abduktionshjulet (Källa: Lindell, 2003, bearbetad)

2.5 Datainsamling

Data som används i studien kan beroende på dess karaktär kategoriseras in under någon av de två datakategorierna; primärdata eller sekundärdata. Primärdata är data som på egen hand samlats in specifikt för en studies syfte exempelvis genom intervjuer, enkäter eller observationer. Sekundärdata är till skillnad mot primärdata tidigare insamlad data i annat syfte än det egna hämtad exempelvis från böcker, tidningsartiklar och Internetsidor (Saunders et al., 2003).

2.5.1 Sekundärdata

Sekundärdata som ligger till grund för denna studie utgörs av vetenskapliga artiklar, litteratur, uppsatser samt sekundärdata som Ekan⁴ försett författarna med. Efter att studiens huvudproblem gestaltats genomfördes en förstudie för att ta reda på om något liknande tidigare hade studerats. Författarnas önskan var att bygga en studie utifrån ett problem som tidigare studier inte belyst. När detta var bekräftat blev nästa steg att söka relevant teori till studiens teoretiska referensram. Vid sökandet av litteratur användes bibliotekets databaser och då framförallt Business Source Premier varifrån merparten av de artiklar som används har hämtats. Författarna har även hämtat sekundärdata genom bibliotekets ekonomiska tidsskrifter och e-tidsskrifter exempelvis Management Accounting Research och Harvard Business Review. Vidare har universitetets söktjänst GUNDA används flitigt. Tidigare studier, exempelvis uppsatser, har sökts genom universitetsbibliotekets länk till Libris. De sökord som har använts är relaterade till studiens centrala begrepp: accounting change, förändringsarbete,

⁴ Ekan är det konsultföretag som var anlitat av fastighetsbolaget vid utformningen och implementeringen av styrkortet. I samband med intervjun med konsulten, som då arbetade mot fastighetsbolaget, fick författarna användbart material bestående av en uppsats skriven av Christian Ax och Anders Höier (1999).



motivation, förändringsledarskap, balanced scorecard, det balanserade styrkortet, ledningens engagemang, motstånd, organisationskultur, makt, politik, delmål och belöningsystem.

2.5.2 Primärdata

Då författarna inte påträffat att problemet studerats tidigare har insamling av primärdata varit ett måste för att studiens problem och syften skall kunna besvaras. Primärdata har inhämtats genom kvalitativt semistrukturerade intervjuer. Motivet till att använda intervjuer är att en intervju anses leda till en bättre och djupare förståelse av det som studeras i jämförelse med vad enkäter och observationer ger. Intervjun som insamlingsmetod kännetecknas även som mer flexibel då nya frågor kan tilläggas och följdfrågor kan formuleras under intervjuens gång. Att använda intervjuer var således lämpat då syftet med studien är att gå på djupet varpå anpassbarhet är nödvändigt. Författarna har valt att göra personliga intervjuer då dessa i jämförelse med telefonintervjuer betraktas som mer tillförlitliga exempelvis kan författarna säkerställa att det är rätt respondent som intervjuas och inte någon annan. Vid personliga intervjuer har författarna till skillnad från telefonintervjuer även möjligheten att avläsa ansikts- och kroppsuttryck. Detta ökar datas tillförlitlighet då det exempelvis är möjligt att avläsa respondenters känslomässiga reaktioner på frågor samt lättare avgöra om respondenter talar sanning. Författarna har varit medvetna om att det egna förhållningssättet exempelvis kroppsspråk, tonläge, sättet att ställa frågor etc kan ha inverkat på respondenternas svar.⁵ Författarna har därför försökt vara så neutrala som möjligt i sitt förhållningssätt samt i sättet att ställa frågor för att inte påverka respondenternas svar.

2.5.2.1 Intervjuguidens uppbyggnad

Problem och syften avgör studiens tillvägagångssätt, de avgör samtliga delars utformning och innehåll och inte minst intervjuguidens uppbyggnad. Intervjuguidens utformning är oerhört viktig och kan ses som länken mellan teori och empiri. Intervjuguiden är semistrukturerad och uppbyggd efter den teoretiska referensramens struktur i syfte att möjliggöra en kartläggning av eventuella samband mellan teori och praktik. Intervjuguiden börjar med några inledande frågor där respondentens titel samt hans/hennes roll i styrkortsprojektet fastställs. Syftet med dessa inledande frågor är att skapa en lugn och trygg stämning inför själva intervjun samt för att skapa en tillitsfull relation mellan respondent och intervjuare.

Intervjufrågorna är av öppen karaktär då författarna vill beakta även andra faktorer och aspekter som förklaringar till att styrkortet avvecklades än de som lyfts fram i den teoretiska referensramen. Öppna frågor används således för att inte styra respondenternas svar alltför mycket då författarna eftersträvade att respondenterna skulle prata mer fritt utifrån sina egna erfarenheter. Följdfrågor, där respondenten ombeds att förklara och beskriva tidigare utsagor återfinns också i intervjuguiden. Detta i önskan om att erhålla mer uttömmande svar.

2.5.2.2 Intervjuernas genomförande

Utmärkande för kvalitativa intervjuer är att dessa ofta är mycket tidskrävande. Varje intervju i studien tog mellan två till tre timmar att genomföra. Urvalet av respondenter kom därför att begränsas till vad som ansågs möjligt och lämpligt inom tidsramen för studien. Författarna var således väldigt införstådda med vikten av att rätt personer skulle intervjuas. Val av respondenter presenteras och motiveras under avsnitt 2.7, Val av respondenter.

⁵ En utav författarna har under innevarande termin läst intervju- och samtalsmetodik 10p vid psykologiska institutionen. Detta har påverkat författarnas förberedelser inför intervjuerna samt förhållningssättet och tillvägagångssättet under intervjuerna, varför primärdatas tillförlitlighet anses vara relativt hög.



En fördel med en kvalitativ intervju är att undersökningssituationen ofta liknar en vardaglig situation och ett vardagligt samtal (Holme & Solvang, 1997). Fem av sex intervjuer utfördes på respondenternas arbetsplatser i syfte att skapa en så avslappnad stämning som möjligt med motivet att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna. Vid samtliga intervjuer har intervjuguiden, vilken mailades till respondenterna en dag innan respektive intervjutillfälle, fungerat som ramverk för intervjuerna. Författarnas vilja var att intervjuerna mer skulle likna samtal än intervjuer och att respondenterna skulle prata fritt inom ramen för intervjuguidens frågor.

Varje intervju inleddes med att författarna presenterade sig själva, studiens syften samt studiens bakomliggande problematik. Innan intervjuerna påbörjades frågade författarna om det fanns någon önskan om anonymitet samt om respondenterna hade några frågor innan själva intervjun påbörjades. I denna studie valde författarna, med respondenternas godkännande, att banda samtliga intervjuer. Efter avslutade intervjuer frågades om respondenterna hade några funderingar. Författarna frågade även om det var möjligt att få återkomma per telefon om ytterligare frågor skulle uppkomma, vilket samtliga respondenter godkände.

2.6 Val av företag

För att spara tid hade författarna en önskan om att studieobjekten skulle finnas inom en geografisk närhet, i regionen Västra Sverige. Från början var tanken att undersöka flera företag i Västra Sverige som valt att avveckla det balanserade styrkortet. Urvalet kom dock att avgränsas till ett undersökningsobjekt. Detta pga att företag saknade den problematik som författarna ämnar undersöka, exempelvis var flertalet företag som kontaktades osäkra på om styrkortet hade avvecklats helt. Andra orsaker till att företag inte ställde upp på intervjuer var pga ovilja och tidsbrist samt att företag inte ville eller kunde avsätta tillräckligt många respondenter för intervjuer. Att undersöka ett objekt och inte flera ser författarna i efterhand som positivt då syftet är att gå på djupet för att skapa större förståelse av det som undersöks.

Undersökningsobjektet är ett fastighetsbolag beläget i Västra Sverige. Motivet till val av undersökningsobjekt är att fastighetsbolaget enligt Ax (2005-11-22, möte) kan ses som ett praktikexempel på ett företag som arbetat aktivt och ”på riktigt” med ett balanserat styrkort. Skälet till utelämnandet av företagets namn är att företagets representanter yttrade en önskan om anonymisering. Dock kvarstår möjligheten att beskriva företagets bransch och dess eventuella inverkan på implementeringen.

2.7 Val av respondenter

Författarna är medvetna om att valet av respondenter är begränsat och således påverkar generaliseringsmöjligheten även för det enskilda fallet. Samtliga respondenter har på olika sätt varit involverade i arbetet med det balanserade styrkortet i fastighetsbolaget. Olika medarbetare på företaget har olika erfarenheter och förkunskaper om det balanserade styrkortet, varför också olika svar på varför styrkortet kom att avvecklas är att förvänta. Författarna har valt att intervjua personer som var involverade i framtagningsprocessen, dvs den dåvarande ledningsgruppen samt en konsult. Dock har inte alla från ledningsgruppen intervjuats. De som intervjuats är; den dåvarande VD: n, två dåvarande divisionschefer, nuvarande ekonomi- och finanschef, dåvarande finanschef (idag verksamhetsutvecklare) samt den anlitate konsulten från Ekan. Motivet till val av respondenter är att tidigare studier (Cobb et al., 1995; Granlund, 2001; Kausurinen, 2002) påpekat ledningens engagemang som oerhört viktigt vid ett förändringsarbete. För att förankra detta engagemang nedåt för att inte ett balanserat styrkort skall stanna på ledningsnivå utan även implementeras på operativ nivå



krävs även mellancheferers engagemang. I Granlunds studie (2001) var avsaknaden av mellancheferers (divisionschefer) engagemang och vilja att arbeta med det nya verktyget ABC, en stark bidragande faktor till att implementering av ABC kom att misslyckas. Mot denna bakgrund har författarna valt att intervjua företagets dåvarande divisionschefer, vilka även ingick i ledningsgruppen. Dock har enbart två av de tre divisionscheferna intervjuats då den tredje inte längre finns kvar inom företaget.

Författarna hade en önskan om att intervjua medarbetare på den operativa nivån för att även få en uppfattning om deras syn på styrkortet och varför det kom att avvecklas. Författarna mailade tillsammans med intervjuguiden en förfrågan till en av respondenterna om att få tillstånd en intervju med någon/några medarbetare. Någon intervju med medarbetare ordnades dock inte med motivet att en av divisionscheferna som skulle intervjuas kunde stå för medarbetarnas tankar. Tillförlitligheten av medarbetarnas syn på styrkortet och dess avvecklande kan ifrågasättas då den återges i andrahand.

2.8 Studiens kvalitet

Studiens giltighetsanspråk, dvs studiens kvalitet diskuteras i detta kapitel. Tre områden ligger här till grund för att avgöra studiens kvalitet nämligen *validitet*, *reliabilitet* och *källkritik*.

2.8.1 Validitet

För att styrka validiteten i studien måste författarna säkerställa att de undersöker det de avser att undersöka (Patel & Davidson, 2003). I en väl genomförd intervju säkerställs validiteten genom intervjuprocessen (Saunders et al., 2000). Det är således författarnas egenskaper som intervjuare som bör diskuteras för att kunna avgöra om studien håller en god validitet. För att avgöra studiens validitet räcker det dock inte enbart med att undersöka författarnas tillvägagångssätt och förhållningssätt under intervjuerna. Intervjufrågornas relevans måste diskuteras samt val av respondenter. Hur själva forskningsprocessen gått till blir även relevant för att avgöra studiens validitet. Författarna har löpande i studien redogjort för och motiverat valda tillvägagångssätt. Författarna har även haft avsikten att så utförligt som möjligt återge själva forskningsprocessen, dvs från hur studiens huvudproblem växt fram, hur valet av respondenter motiverats, hur information insamlats och transkriberats, hur analysen genomförts till hur slutsatser redovisats.

Författarna tar sin utgångspunkt i teorin i denna studie. En litteraturstudie görs i syfte att utforska och beskriva vilka faktorer och aspekter som enligt teorin kan tänkas förklara varför företaget avvecklat styrkortet. Mot bakgrund av denna litteraturstudie anser sig författarna vara väl pålästa för att formulera relevanta frågor för att kunna besvara studiens huvudfråga och syften. Tillförlitligheten av medarbetarnas syn på styrkortet och dess avvecklande kan som tidigare nämnt ifrågasättas. Genom intervjun med en av de dåvarande divisionscheferna fick författarna dock intrycket av att denne gav en sanningsenlig bild av verkligheten. Detta då divisionschefen gav många exempel ur verkligheten på hur medarbetare reagerade och uttryckte sig om det balanserade styrkortet.

Att eftersträva en god validitet, dvs att författarna undersöker det de avser undersöka är lättare att styra vid intervjuer än exempelvis vid enkäter. I jämförelse med andra insamlingsmetoder av empiri är den personliga intervjun mer flexibel och anpassbar. Flexibel och anpassbar i den meningen att författarna exempelvis kunde anpassa språket och sättet att ställa frågor efter respondenternas förståelse. Detta krävde att författarna var väl pålästa på området samt att de hade en god erfarenhet av samtals- och intervjumetodik. Med personliga intervjuer blev det även möjligt att utreda eventuella frågetecken kopplade till intervjufrågorna som



respondenterna hade. Författarna anser sig ha nyttjat de möjligheter som den personliga intervjun kan erbjuda för att höja studiens validitet.

Författarnas avsikt med att använda en intervjuguide var för att lättare hålla intervjun inom studiens ramar. Intervjufrågorna som är byggda för att kunna besvara studiens huvudfråga och syften tjänade som underlag för samtalen med respondenterna. Vid varje intervju följdes intervjuguiden. Frågorna kom dock att variera i ordning och följdfrågor tillades då författarna ansåg det nödvändigt för att erhålla en djupare förståelse samt för att kontrollera tidigare utsagors tillförlitlighet och giltighet. Då författarna var väl pålästa på området kunde nya relevanta frågor formuleras om behov fanns. Löpande gjorde författarna sammanfattningar av det respondenterna hade sagt för att säkerställa att de uppfattat utsagor rätt, därigenom höjs tillförlitligheten och giltigheten i utsagorna. Författarna prickade fortlöpande av de frågor som behandlats för att vid intervjuns slutskede kunna kontrollera att inga frågor hade utelämnats. Intervjuguiden mailades till samtliga respondenter en dag innan respektive intervjutillfälle. Detta för att respondenterna skulle hinna tänka igenom frågorna för att därigenom eventuellt ge mer uttömmande svar vid intervjuerna. Att författarna inte mailade intervjuguiden tidigare var för att minska möjligheten att respondenterna skulle diskutera frågorna med andra, vilket då eventuellt skulle ha påverkat deras svar.

Vid intervjutillfällena försökte författarna inledningsvis skapa en positiv atmosfär genom att presentera sig själva och förklara studiens syften. Respondenterna erbjöds också anonymitet innan själva intervjun påbörjades och innan bandet rullade. Att erbjuda anonymitet innan intervjun och inte efteråt syftade till att respondenterna skulle känna sig trygga i sina uttalanden samt våga ge sina bilder av verkligheten även i frågor som kunde uppfattas som mer känsliga.

Validering genom triangulering är i denna studie omöjligt då författarna inte funnit tidigare studier som behandlar den specifika problematiken. Författarna betraktar till trots att studiens validitet är hög då tillvägagångssättet styrts och motiverats utifrån studiens syften, dvs det författarna ämnar undersöka och utreda har styrkt alla vägval genomgående i studien.

2.8.2 Reliabilitet

Att undersöka studiens reliabilitet innebär att undersöka tillförlitligheten av studiens resultat. Reliabilitet i den meningen att göra om studien och få samma resultat är inte alltid möjligt och inte alltid meningsfullt vid kvalitativa studier (Patel & Davidson, 2003). Författarna delar här Trosts (1997) åsikt att skilda resultat är att förvänta vid skilda tidpunkter. Hög reliabilitet vid en kvalitativ studie betyder få bedömningsfel eller slumpmässiga mätfel som Lundahl och Skärvad (1999) uttrycker det.

Reliabiliteten i studien påverkas av valet av respondenter samt om dessa lämnar sanningsenlig information. Författarna kan dock inte avgöra om det är rätt personer som har intervjuats och således kan inte författarna avgöra huruvida eventuella snedvridningar av resultatet föreligger. Motivet till val av respondenter förklaras utförligt i avsnitt 2.7, Val av respondenter. Konsulten men även den dåvarande VD:n kom med förslag på ytterligare personer att intervjua. Författarna ville inte enbart intervjua medarbetare i företaget som haft en positiv inställning till styrkortet så därför valde författarna utifrån det som framkommit under den första intervjun med konsulten medvetet ut ett par personer som visat på motstånd till förändringsarbetet.



Bandspelare har använts vid samtliga intervjuer för att minska risken för att viktiga uttalanden skulle utelämnas eller feltolkas samt för att kunna citera eventuella utsagor. Transkriptionen av banden genomfördes individuellt. För att minska risken för subjektiva feltolkningar har samtliga författare lyssnat igenom banden och därefter gått igenom de transkriberade intervjuerna för att säkerställa tillförlitligheten i dessa.

Tillförlitligheten av det empiriska materialet kan ha påverkats genom den sk intervjuareffekten, dvs att författarna som intervjuare påverkat resultatet genom sätt att ställa intervjufrågorna på. Författarna har försökt att inte ställa ledande frågor utan istället haft en strävan om att respondenterna skulle prata fritt men inom ramen för studiens syften. Respondenternas uppfattningar om författarna som intervjuare, den sk. respondenteffekten, kan likaså ha påverkat tillförlitligheten av utsagorna. Motivationen och viljan att ge uttömmande svar kan ha påverkats av hur respondenterna såg på författarna som intervjuare. Författarna har varit medvetna om hur intervjuareffekten och respondenteffekten kan påverka studiens reliabilitet. Författarna har därför anpassat sättet att ställa frågor samt språkbruk utefter respektive respondents förförståelse. Författarna anser att de i samtliga intervjuer lyckats skapa ett lugnt och positivt klimat samt en tillitsfull relation gentemot respondenterna. Intervjuerna har vidare kommit att likna samtal där intervjuguidens frågor varit utgångspunkterna för samtalen. Mot denna bakgrund ser inte författarna någon anledning till att respondenterna medvetet skulle lämna opålitlig information. Dock är författarna medvetna om att viktig information ändå kan ha utelämnats omedvetet av respondenterna, exempelvis pga att respondenterna glömt av viktiga detaljer eller valt att inte ta upp saker i tron om att detta varit oviktigt för studien. För att undvika att viktiga detaljer skulle utelämnas har författarna därför utförligt förklarat studiens syften innan intervjuerna påbörjats.

2.8.3 Källkritik

Primär- och sekundärdatas kvalitet påverkar studiens kvalitet. Primärdatas kvalitet, dvs validiteten och reliabiliteten anses i denna studie vara hög, vilket motiveras i de två föregående avsnitten.

För att avgöra sekundärdatas kvalitet måste de källor som använts i den teoretiska referensramen bedömas utifrån dess relevans och trovärdighet. Sekundärdatas relevans kan ifrågasättas då ingen tidigare studie påträffats som behandlat studiens specifika problem. Författarna har med inspiration från Kausurinens artikel (2002) "*Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation*" valt att fokusera den teoretiska referensramen på några aspekter och faktorer som tidigare studier ser som kritiska för en lyckad implementering av ett balanserat styrkort. Genom att fokusera på ett urval av dessa faktorer och aspekter vill författarna undersöka om just dessa haft någon inverkan på varför styrkortet avvecklades i fastighetsbolaget. Valet av faktorer och aspekter motiveras i kapitel 2. Den teoretiska referensramen.

Sekundärdata som utgör den teoretiska referensramen består dels av vetenskapliga artiklar och dels av litteratur. Författarna har valt att utgå från den litteratur som utgörs av framstående författare inom respektive område som studien belyser. För att ytterligare säkerställa litteraturens trovärdighet har uppsatsförfattarna använt sig av triangulering, dvs jämfört en författares åsikt med en annan författares åsikt inom de berörda områdena.



3 DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen som är utgångspunkten för denna studie. Studiens centrala begrepp definieras, vilka även utgör referensramens utformning och struktur. Kapitlet är uppdelat i tre avsnitt. Varje avsnitt avser att ge underlag för att undersöka en av de tre hypoteserna författarna har till varför fastighetsbolaget avvecklade det balanserade styrkortet. Kapitlet inleds med en beskrivning av det balanserade styrkortet.

3.1 Definition av det balanserade styrkortet

Det balanserade styrkortet är ett styrverktyg som avser att hjälpa företag att arbeta mot en fastslagen strategi och vision (Olve et al., 1999). Enligt Kaplan och Norton (1999) krävs en effektiv mätning och uppföljning av prestationer för att erhålla en bra verksamhetsstyrning. Ett balanserat styrkort är ett verktyg lämpat för detta. Det är företagets vision som utgör grunden för ett balanserat styrkort och det är visionen som styr vad som ska vara med i ett styrkort. Framtagningen av ett balanserat styrkort görs genom att vision och strategi bryts ner till ett begränsat antal kritiska mål och mått, såväl finansiella som icke-finansiella, inom fyra olika perspektiv; finansiellt, kund, process och utveckling (Kaplan & Norton, 1999). Genom att se på en organisation genom fyra perspektiv sammanlänkas organisationens kortsiktiga verksamhetsstyrning med den långsiktiga visionen och strategin (Sundin, 1998). I verksamheten skapas därmed en balans mellan flera olika betydelsefulla faktorer som har en påverkan på en organisations framtid. De fyra perspektiven har visat sig vara tillräckliga i en mängd olika företag och branscher. De bör dock inte ses som en mall, då både färre och fler kan vara både tillräckligt eller nödvändigt (Kaplan & Norton, 1999). Genom att arbeta med både finansiella och icke-finansiella mål och mått minskas risken för kortsiktighet (Kaplan & Norton, 1999).

Enligt Lönnqvist och Lind (1998) innebär implementering av styrkortet en organisatorisk förändring. Flera studier (Andersson & Ericsson, 2003; Ax & Bjornenak, 2005; Ericsson & Haggård, 2000) ser styrkortet som en innovation. Av denna anledning kommer implementering av styrkortet i studien stundtals benämnas som en förändring eller som adoption av en innovation. Följaktligen kommer resonemanget att stundtals vara frikopplat från det balanserade styrkortet då teorierna, som presenteras i detta kapitel, har en generell användbarhet.

3.2 Orsaker till införandet av styrkortet

Detta avsnitt avser att ge ett teoretiskt underlag till att undersöka författarnas första hypotes. Enligt Bruzelius & Skäravad (1995) måste det finnas en samstämmighet mellan den specifika problematiken och den problematik ett verktyg är lämpat för att lösa. Mot denna bakgrund motiverar författarna av denna studie det relevant att klargöra syftet med ett balanserat styrkort enligt teorin. För att utreda den första hypotesen vill författarna även ta reda på vad som driver ett företags adoptionsbeslut av en innovation. I detta avsnitt redogörs därför även Abrahamsons typologi.

3.2.1 Syftet med det balanserade styrkortet

Styrkortets syfte är att hjälpa företag att balansera mål på kort och lång sikt. Det balanserade styrkortet skall ge en kortsiktig resultatpress, men ändå reducera risken för kortsiktighet (Kaplan & Norton, 1999). Styrkortet är i första hand ett verktyg för företagsledningen. Det är företagsledningen som utvecklar målen och måtten för att förverkliga företagets vision och



strategi. Företagsledningen använder sedan styrkortet i syfte att implementera visionen och strategin i verksamheten (Olve et al., 1999). Det balanserade styrkortet gör det möjligt för både ledning och medarbetare att se helheten av verksamheten och på samma gång inse hur de olika faktorerna måste vägas mot varandra för att verksamheten ska bli framgångsrik (Olve et al., 1999).

I ett företag kan det uppstå en klyfta mellan organisationens affärsidé och det dagliga arbetet. Klyfta i den bemärkelse att det inte finns någon direkt plan för hur affärsidén skall omvandlas till praktiskt handlande i den dagliga verksamheten. Detta leder till att när nya strategier tas fram för att åstadkomma konkurrensfördelar förankras inte dessa i det dagliga arbetet utan ledningen fortsätter styra och utvärdera, utifrån de finansiella nyckeltalen. Det balanserade styrkortet kan då användas som en länk mellan den dagliga verksamhetsstyrningen i arbetet och företagets vision, affärsidé och strategi. Med hjälp av de mått och mål som finns i styrkortet kan medarbetarna få reda på vilka faktorer som påverkar resultatet i dag och i framtiden (Kaplan & Norton, 1999).

3.2.2 Abrahamsons typologi

Abrahamson (1991) har utvecklat en modell som avser att förklara adoption av innovationer, som exempelvis det balanserade styrkortet. Denna modell tar sin utgångspunkt i både tekniskt rationella motiv och institutionella faktorer. Den traditionella förklaringen till adoptionen av innovationer fokuserar på innovationens egenskaper: nyttan och kostnaden (Newell et al., 2001). Den nyinstitutionella teorin, å andra sidan, betonar vikten av relationen mellan organisationer och den omgivande miljön (DiMaggio & Powell, 1983). Abrahamsons (1991) typologi vilar på fyra perspektiv: efficient choice, forced selection, fashion och fad.

3.2.2.1 Efficient choice perspektivet

Efficient choice perspektivet baseras på två antaganden. För det första att organisationer kan göra fria och oberoende beslut angående adoption av en innovation. För det andra att organisationer är säkra avseende sina målsättningar samt hur dessa mål kan nås med innovationen. Teorier som avser att förklara diffusion (spridning) samt adoption av innovationer utgår ifrån prestationsskillnader. Prestationsskillnader mellan organisationer orsakas av ekonomiska, sociala och politiska förändringar i omgivningen eller av den teknologiska utvecklingen. Enligt efficient choice perspektivet avser införandet av en innovation att minska dessa prestationsskillnader, dvs till att minska gapet mellan organisationens nuvarande prestation och dess maximala prestation. Organisationer med likartade målsättningar tenderar att reagera mot prestationsskillnader på ett liknande sätt, dvs att införa samma innovationer. Organisationer som däremot inte upplever dessa prestationsskillnader eller som har olika målsättningar kommer inte att införa innovationen (Abrahamson, 1991).

3.2.2.2 Forced selection perspektivet

Teorier baserade på forced selection perspektivet innebär att inflytelserika grupper utanför organisationen, t ex myndighetsorgan dikterar beslut avseende adoption av en innovation. Det betyder att dessa grupper utövar stark kontroll över vilka innovationer som sprids mellan organisationer. Vidare, kan dessa grupper ha intresse av att forcera adoption av ineffektiva innovationer trots att den adopterande organisationen misstyper. Likaså kan organisationen tvingas att förkasta en effektiv innovation om det ligger i den inflytelserika gruppens intresse (Abrahamson, 1991).

3.2.2.3 Fashion perspektivet

Fashion perspektivet förutsätter att det råder osäkerhet kring organisationens mål, dess omgivande krafter och innovationens effektivitet. Dessa omständigheter medför stora svårigheter för organisationen att fatta rationella beslut, vilket främjar imitation av andra aktörer. I fashion perspektivet resresenteras dessa aktörer av sk trendsättare såsom universitet, högskolor, konsultföretag och massmedia, vilka praktiserar kraftig påverkan på adopterande organisationer. På samma sätt som under forced selection perspektivet kan trendsättarna bidra till spridning av ineffektiva innovationer. Likaledes kan trendsättarna hindra spridning av en effektiv innovation genom att välja bort att marknadsföra den (Abrahamson, 1991).

3.2.2.4 Fad perspektivet

Även fad perspektivet förutsätter att det råder osäkerhet kring organisationens mål samt vilka innovationer som är effektiva för organisationen. Osäkerheten medför svårigheter för organisationen att fatta rationella beslut, vilket resulterar i att organisationer imiterar andra aktörer. Imitationen i detta perspektiv är däremot riktad mot de framgångsrika organisationerna som verkar inom samma bransch. Motivet bakom imitationen bottnar i rädslan att förlora viktiga konkurrensfördelar. Innovationen kan även uppfattas som effektiv i andra organisationer vilket utlöser imitationstendensen. Vidare kan imitationen förklaras med organisationens strävan efter legitimitet. Abrahamson (1991) framhäver slutligen att imitationen av framgångsrika organisationer inom samma bransch kan innebära att den adopterande organisationen väljer att förkasta en innovation.

I figur 3.1 illustreras de fyra perspektiv i Abrahamsons typologi. Modellen består av två dimensioner: imitationsfokus och extern påverkan. Imitationsfokus gör en distinktion mellan de organisationer som påverkas av imitationskrafter och de som inte påverkas. Extern påverkan urskiljer huruvida adoptionen fastställs av organisationer inom eller utanför den egna gruppen.

		Imitationsfokus	
		Imitationsprocesser påverkar inte diffusionen	Imitationsprocesser påverkar diffusionen
Extern påverkan	Organisationer inom en grupp påverkar diffusionen i gruppen	Efficient-Choice perspektiv	Fad perspektiv
	Organisationer utanför en grupp påverkar diffusionen i gruppen	Forced-Selection perspektiv	Fashion perspektiv

Figur 3.1 Abrahamsons typologi (Källa: Abrahamson, 1991 s. 591)

3.3 Potentialen för en lyckad implementering av styrkortet

Detta avsnitt avser att ge ett teoretiskt underlag för att undersöka den andra hypotesen. Enligt Olve et al. (1999) finns det ingen given standardlösning på vad som karakteriserar en lyckad implementering av ett balanserat styrkort. För att ett företag skall lyckas med ett styrkortsprojekt finns det dock vissa faktorer som bör beaktas och uppfyllas (Olive et al., 1999). I avsnittet nedan presenteras ett urval av de faktorer som tidigare studier lyfter fram som kritiska för en lyckad implementering av styrkortet (Cobb et al., 1995; Granlund, 2001; Kasurinen, 2002; Kaplan & Norton, 1999; Malina & Selto, 2001; Olive et al., 1999). Följande faktorer kommer att redogöras nedan: ledningens engagemang, styrkortets koppling till strategi och vision, koppling till belöningsystem, tillräckliga resurser samt utbildning och slutligen delmål.



3.3.1 Ledningens engagemang

En förutsättning för att få en lyckad implementering av det balanserade styrkortet är att ledningen har ett starkt engagemang för förändringen. Vad som menas med ledningens engagemang är att ledningen ska tro på förändringen samt vara delaktig i processen. Ledningens engagemang bör vara fokuserat på varför förändringen är aktuell samt på aktiviteter som syftar till att kommunicera ut detta till medarbetarna (Söderlund, 1997). Även Dale (1999) betonar vikten av ledningens engagemang vid förändringsarbeten och menar att ledningen bör motivera medarbetarna, genom att uppmärksamma, inspirera och stödja förändringsarbetet.

Enligt Kotter (1998) är det omöjligt att genomföra en förändring enbart med en person oavsett om denna är, som författaren uttrycker det, en majestätisk koncernchef. Anledningen är att det krävs en mängd egenskaper som på vägen till förankringen av förändringen ska lyckas övervinna motstånd som uppkommer vid en förändringsprocess. För att hålla en förändringsprocess vid liv räcker det inte att det bara är en grupp, det krävs att det är en stark grupp. En stark grupp är en grupp där sammansättningen och förtroendenivån är den rätta och där det finns ett gemensamt mål. Gruppen måste även ha trovärdighet för att lyckas med förändringsarbetet. Finns inte denna starka grupp kan förändringsprocessen endast göra framsteg under en begränsad tid. Därefter blir motståndet alldeles för starkt och förhindrar processens fortlöpande.

3.3.2 Koppling till vision och strategi

Utgångspunkten i skapandet av det balanserade styrkortet ligger i formuleringen av strategin och visionen (Kaplan & Norton, 1999). Detta med anledning av att det balanserade styrkortet är ett verktyg för att kommunicera ut och diskutera ett företags vision och strategi (Olve et al., 1999). En avgörande faktor för det balanserade styrkortets framgång är således huruvida styrkortet är förankrat i företagets vision och strategi. Om inte samtliga mål och mått i det balanserade styrkortet är kopplade till strategin finns det en stor risk för suboptimeringar och att enheter följaktligen arbetar mot olika mål och inte mot visionen (Olve et al., 1999).

3.3.3 Koppling till belöningssystem

Det balanserade styrkortet innebär en organisatorisk förändring (Lönqvist & Lind, 1998). Enligt Angelöw (1998) är motivation en mycket central faktor när en förändring ska genomföras. Författaren anser att motivationen är själva motorn i ett förändringsarbete. Syftet med ett belöningssystem är att belöna fram ett önskvärt beteende (Anthony & Govindarajan, 2004; Kaplan & Aktinson, 1998).

Kaplan och Norton (1996a) rekommenderar att koppla ett belöningssystem till det balanserade styrkortet för att uppnå önskat resultat. De menar att det krävs en koppling för att få den önskade genomslagskraften och det förändrade tankesättet som ett framgångsrikt styrkort kräver. Enligt Kaplan och Norton (2001) kan implementeringen av det balanserade styrkortet både utvecklas och förbättras då det är kopplat till ett belöningssystem. Anledningen är, enligt Kaplan och Norton (2001), att anställda blir mer engagerade i förändringsprocessen då belöningen är kopplad till styrkortet. En amerikansk studie av 214 företag visade att 88 % av de tillfrågade företagen ansåg att det var effektivt att koppla ett belöningssystem till styrkortet (Mercer, 1999). Liknande resultat framkom från Lawsons et al. (2003) studie. Från denna studie framkom det att företag som hade länkat måtten i styrkortet till ett belöningssystem i större utsträckning ansåg att styrkortet motiverade de anställda (Lawson et al., 2003).



Att ett belöningsystem ska kopplas till uppfyllelse av de målsättningar som återfinns i det balanserade styrkortet föreslår alltså Kaplan och Norton (1996b) för att styrkortet ska förankras i organisationen. Dock anser Kaplan och Norton (1996b) att detta inte är riskfritt för företaget. En förutsättning för att kopplingen ska vara framgångsrik är att företaget har rätt mått och mål i sitt styrkort. Om inte styrkortet innehåller rätt mått och mål för att uppfylla de strategiska målen kan belöning kopplade till måtten och målen få negativa konsekvenser (Kaplan & Norton, 1996a). Det är även väldigt viktigt att belöningssystemet i sig utformas på ett korrekt sätt för att det ska ge någon framgångsrik inverkan (Olve et al., 2003).

En del företag väljer att inte koppla belöningsystem till styrkort då de anser det tillräckligt motiverande med den uppmärksamhet som uppstår när olika förhållanden mäts och visas upp i företag (Olve et al., 1999). Anställda kan också känna att det är en tillräcklig belöning att genom ett balanserat styrkort kunna ta del av hur det går för företaget och förstå kopplingen mellan vad de presterar och hur företagets mål uppfylls (Olve et al., 2003).

3.3.4 Tillräckliga resurser

Svensson och Otter (2002) menar att all form av förändring kräver resurser och tar tid från den löpande verksamheten. Vid ett förändringsarbete som implementering av styrkortet innebär, blir det således viktigt att ledningen visar sitt stöd och engagemang. Ett sätt att visa detta på är, enligt Svensson och Otter (2002), att avsätta tillräckligt med resurser till styrkortsarbetet för att inte arbetet skall inverka negativt på den löpande verksamheten. I enlighet med detta resonemang anser Olve et al. (1997) att ledningen bör bidra med de resurser i form av tid och utbildning som är nödvändiga för implementering av styrkortet. På samma sätt framhåller Bolman och Deal (1997) att ledningen måste avsätta tid och resurser till att utveckla de färdigheter och den kunskap som en förändring kräver.

Olve et al. (1997) betonar vikten av att ledningen avsätter tid och resurser eftersom samtliga medarbetare behöver en viss tid för att skapa nödvändig förståelse för styrkortets innebörd och syfte. Olve et al. (1997) menar att genom att medarbetarna skapar en förståelse för styrkortet kommer de samtidigt att förstå sin egen roll i skapandet av det finansiella resultatet. Likaledes framhåller Targama (2002) tiden som en viktig aspekt vid en förändring. Targama (2002) anser att det vanligaste misstaget en projektledare kan göra är att missbedöma förståelsens kraft. Projektgruppen avsätter vanligtvis flera månader åt att planera och förbereda en förändring. Efteråt sker en kraftfull presentation för medarbetarna. Targama (2002) menar att efter presentationen förväntas medarbetarna omedelbart ta till sig förändringen samtidigt som projektgruppen hade flera månader åt att förstå och diskutera den. Likaså behöver också medarbetarna diskutera och reflektera över förändringen för att själva upptäcka fördelar med den. Denna process tar tid. Tiden är således en betydelsefull faktor (Targama, 2002).

För att medarbetarna ska skapa nödvändig förståelse för styrkortet anser Kaplan och Norton (1999) att ledningen måste informera samt utbilda dem genom ett antal aktiviteter. Dessa aktiviteter kan vara allt ifrån uttalanden från VD, videofilmer, stormöten, broschyrer, nyhetsbrev till utbildnings- och kommunikationsprogram.

3.3.4.1 Utbildning

Svensson och Otter (2002) finner utbildningsprogram som ett viktigt medel för att åstadkomma en lyckad förändring inom en organisation. Bolman och Deal (1997) anser att den investering ledningen gör i en förändring på motsvarande sätt måste åtföljas av parallella investeringar i utbildning av medarbetarna. Dilschmann et al. (2000) menar att lärande och



förändring är starkt kopplade till varandra, då förändring ställer krav på utbildning samtidigt som lärande och utbildning leder till förändring.

Bolman och Deal (1997) har upptäckt att förändring tenderar att medföra oro och ångslan bland medarbetarna då den undergräver deras inrotade arbetsförmåga. En förändring kan innebära att de anställda får order att utföra arbetsuppgifter de saknar förståelse för eller nödvändiga färdigheter. Det kan leda till motstånd där de anställda försöker återvända till det tidigare arbetssättet. Utbildning är således ett sätt som ökar sannolikheten för att medarbetare kommer att förstå och känna sig tillfreds med nya arbetsmetoder.

Kaplan och Norton (1999) rekommenderar att implementering av styrkortet inleds först med en utbildning av dem som ingår i styrkortsprojektet. Efter denna utbildning skall kunskapen om styrkortet och dess syfte kommuniceras ut till hela organisationen. Vidare är det lämpligt att införa ett konsekvent och fortlöpande utbildningsprogram. Kaplan och Norton (1999) betonar vikten av regelbundet återkommande utbildningsprogram för att hålla styrkortet vid liv samt öka medarbetarnas förståelse om styrkortet och därmed strategin.

3.3.5 Delmål

Implementering av styrkortet är en långsiktig investering. Uppskattningsvis kräver implementeringen tre till fem år innan den resulterar i några vinster (Malina & Selto, 2001). Enligt Kotter (1998) riskerar tidskrävande förändringar att förlora drivkraften om organisationen saknar kortsiktiga delmål som kan uppnås och firas. Motivationen brukar ofta sjunka när det uppdragas att förändringsinsatsen kommer att bli långdragen.

Ett sätt att upprätthålla engagemanget bland de anställda är att åstadkomma kortsiktiga framgångar (delmål). Förutom att det bidrar till bibehållen motivation och engagemang anser Kotter (1998) att det samtidigt uppmuntrar till analytiskt tänkande som hjälper att förtydliga eller revidera förändringsvisionen. Utan kortsiktiga framgångar ökar risken att den övervägande delen av de anställda ger upp med tiden eller tar aktivt parti för motståndarsidan. Kotter (1998) menar att de flesta människor kräver övertygande bevis för att förändringen ska leda fram till det förväntade resultatet. Om ledningen inte ägnar tillräckligt med uppmärksamhet åt de kortsiktiga framgångarna kan det bli svårt att bygga upp nödvändig trovärdighet som krävs för att hålla förändringen levande på längre sikt. Det är således ytterst riskabelt att leda en förändring utan att ägna uppmärksamheten åt de kortsiktiga framgångarna.

Kotter (1998) gör dock en distinktion mellan att aktivt skapa kortsiktiga framgångar och att hoppas på dessa. Det tidigare är ett aktivt beteende medan det senare är passivt. Ledningen ska planera och organisera delmål för att sedan genomföra dem. Enligt Kotter (1998) finns det emellertid några störande element som kan hindra skapandet av delmålen. När engagemanget saknas och förändringen inte utvecklas enligt planerna kan förvirringen medföra att projektgruppen inte ägnar tillräckligt med tid och uppmärksamhet åt att planera för delmålen. Ansträngningarna för att planera för delmålen kan fullständigt utebli då projektgruppen saknar övertygelse att det samtidigt kan åstadkommas både en större förändring och kortsiktiga prestationsförbättringar. Det sista hindret yttras i form av bristande ledning från projektgruppen, särskilt när chefer i nyckelställningar saknar entusiasm eller förpliktelse inför förändringsarbetet.



3.4 Barriärer som hindrar en lyckad implementering av styrkortet

Flertalet av de få studier som har försökt att finna förklaringar till framgång respektive misslyckande med implementeringen av vissa innovationer, såsom det balanserade styrkortet, är så kallade ”faktorstudier”⁶ (Malmi, 1997). Faktorstudier är en benämning på de studier som försöker identifiera olika faktorer som har en kraftig inflytande över styrkortets lyckade respektive misslyckade implementering i en organisation. Denna undersökningsansats saknar emellertid en begränsning av antalet möjliga faktorer som inverkar på implementeringens utgång. Malmi (1997) menar att trots en rad fördelar uppvisar faktorstudier en uttalad oförmåga att aktualisera de omfattande sociala samt politiska implikationer av ett förändringsarbete i en organisation. Kompletterande perspektiv krävs följaktligen för att erhålla en djupare förståelse för dessa implikationer, vilka kan utgöra ett hinder för förändringen.

I enlighet med andra författare inom ekonomistyrningslitteraturen (Argyris & Kaplan, 1994; Shields, 1995) anser Malmi (1997) att de senaste undersökningarna kring innovationer tyder på att de flesta problem som uppstår under implementeringen är knutna till de organisatoriska tvistefrågor vilka ger upphov till motstånd mot förändringsarbetet. Uppsatsförfattarna finner det av denna anledning angeläget att ge ett teoretiskt underlag för att undersöka den tredje hypotesen. I avsnitten nedan redogörs förändringsmotstånd, vilket inbegriper den kulturella och den politiska aspekten samt delaktighet.

3.4.1 Förändringsmotstånd

En förändring möter nästan alltid någon form av motstånd, oavsett förändringens omfattning (Bruzelius & Skärvad, 2004). Implementering av styrkortet har tidigare definierats som en organisatorisk förändring (Lönqvist & Lind, 1998). Förändringsmotståndet kan vara aktiv såväl som passiv (Diltschmann et al., 2000). Det kan manifesteras på flera sätt: allt från sarkastiska och förlöjligande kommentarer eller skämt om förändringsförslaget till organiserade motståndsrörelser (Bruzelius & Skärvad, 2004). Likaså anser även Angelöw (1991) att de anställda kan reagera på en förändring med motstånd och likgiltighet. Motstånd innebär att de anställda håller fast vid det existerande arbetssättet. Likgiltighet innebär att de anställda är ointresserade och likgiltiga inför förändringen. De bjuder inte på motstånd men det finns inte heller något intresse eller vilja att anpassa sig till det nya arbetssättet.

Bruzelius och Skärvad (2004) anser emellertid att oavsett vilken form motståndet manifesteras i, skall det inte betraktas som ett uttryck för de anställdas styvnackade envishet att behålla den gamla ordningen. Motståndet är ett naturligt sätt att reagera gentemot det som de anställda uppfattar som avvikande eller olämpligt. Det föreligger dessutom organisatoriska och individuella skillnader avseende förändringsmotståndet menar Bruzelius och Skärvad (2004). Med organisatoriska skillnader åsyftas organisationskulturens förändringsbenägenhet, som behandlas under avsnitt 3.4.1.1 Den kulturella aspekten. Med individuella skillnader menas att individer reagerar olika på förändringar. En del har en tendens att reagera med motstånd även mot obetydliga förändringar samtidigt som andra stimuleras till och med av radikala förändringar (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Det finns flera anledningar till varför de anställda bjuder på motstånd. En förändring är ett hot mot det bestående, som trots eventuella nackdelar innebär en trygghet för de anställda. De

⁶ Malmi (1997) har lånat uttrycket ”faktorstudier” från informationsteknologi litteraturen, där flera studier avser att identifiera olika faktorer relaterade till IS implementeringens framgång respektive misslyckande (Kwon och Zmud, 1987).



anställda kan således sakna motivation att genomföra förändringen. Dessutom kan det finnas en risk att de inte inser behovet och därmed inte betraktar förändringen som nödvändig. (Angelöw, 1991). Anställda kan även ha stora svårigheter att förstå sina roller och hur deras arbete bidrar till resultatet (Larsten, 2000). Därtill finns det en möjlighet att de anställda uppfattar att förändringen medför ytterligare arbetsuppgifter vid sidan av deras vanliga uppgifter (Malmi, 1997). Förändringsmotståndet kan sammanhånga med hur väl förändringsförslagen har utarbetats, presenterats och genomförts. Det kan även ha sin grund i att förändringar genomförs alltför ofta och de anställda blir förändringströtta (Bruzelius & Skärvad, 2004). Vidare, kan de anställda uppleva tillvägagångssättet för styrt (Larsten, 2000). Likaså resonerar Dilschmann et al. (2000) att en orsak till förändringsmotståndet kan vara att somliga uppfattar förändringen som en inskränkning av den personliga friheten. Är individen van att utföra sina arbetsuppgifter på egen hand kan förändringen upplevas som en inskränkning.

Dilschmann et al. (2000) lyfter dessutom fram den kulturella aspekten som en av orsakerna till förändringsmotståndet, då gamla inrotade beteendemönster kan utgöra starka motverkande krafter mot en förändring. Organisationskulturen kan innebära en risk att förändringsprojekt rinner ut i sanden trots ledningens stöd och upprepade ansträngningar att genomföra det. Dilschmann et al. (2000) menar att organisationskulturen kan medföra att förändringsambitionerna finns endast uttalade på papperet medan det i verkligheten går en underström i motsatt eller återhållande riktning.

Tichy (1983) anser att den kulturella tillsammans med den politiska aspekten utövar ett betydelsefullt inflytande på förändringsprocessen. I enlighet med detta anser flera författare inom managementlitteraturen (Lönqvist & Lind, 1998; Malmi, 1997; Markus & Pfeffer, 1983; Scapens, 1994; Scapens & Roberts, 1993) att de kulturella och politiska aspekterna i en organisation kan klargöra upphovet till förändringsmotståndet. Mot denna bakgrund är det relevant att närmare undersöka huruvida kulturella respektive politiska aspekter enligt teorin ger upphov till förändringsmotståndet som implementering av ett styrkort kan medföra. Utöver dessa aspekter kommer även delaktighet att redogöras med motivet att flera författare (Angelöw, 1991; Bruzelius & Skärvad, 2004; Larsten, 2000) anser att en förändring ofta leder till förändringsmotstånd när delaktighet saknas.

3.4.1.1 Den kulturella aspekten

Organisationskultur kan definieras som existerande normer och värderingar i en organisation (Angelöw, 1991). Olika rön har visat att individens handlings- och tankemönster påverkas kraftigt av de normer och värderingar som förekommer i de grupper som individen tillhör. Normer kan vara formella och informella och omfattar en rad vedertagna riktlinjer i en organisation: från etikett och stil till konkreta regler för hur olika arbetsuppgifter skall utföras. Värderingar är uppfattningar om vad som är önskvärt eller inte önskvärt och vad som bör eftersträvas respektive undvikas (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Enligt Kotter (1998) utgör organisationskulturen det främsta hindret för att en förändring ska åstadkommas i en organisation. Även Angelöw (1991) anser att förändringsarbetet måste stå i överensstämmelse med den rådande organisationskulturen, för att förändringen ska uppfattas som legitim bland organisationens medlemmar. Om förändringen däremot avviker från organisationens värderingar eller uppfattas som främmande kommer den att mötas av passivitet eller motstånd. Enligt Angelöw (1991) är således förankringen av förändringsarbetet i de rådande värderingarna den viktigaste delen av ett förändringsarbete.



Kotter (1998) menar att organisationskulturen är betydelsefull för ett förändringsarbete då det finns stora svårigheter att förändra den. Enligt Kotter (1998) är kulturen i hög grad osynlig och är därmed svår att angripa och förändra. Vid många förändringsarbeten är kulturen dock inte helt oförenlig med det nya arbetssättet (Kotter, 1998). Utmaningen ligger i att förankra det nya arbetssättet i den rådande organisationskulturen. De delar i det nya arbetssättet som är oförenliga med kulturen måste undanröjas. När det nya arbetssättet markant avviker från den rådande organisationskulturen blir utmaningen att förankra det ännu större. Kotter (1998) har därför utformat ett sätt att förankra förändringar i en kultur, vilket återges nedan.

- *Beroende av resultatet:* Först när det är helt uppenbart att de nya arbetsmetoderna fungerar bättre jämfört med de gamla brukar det nya arbetssättet införlivas i kulturen.
- *Kräver mycket prat:* Muntliga instruktioner och stöd till de anställda är avgörande faktorer. Utan det är de anställda ovilliga att erkänna nyttan med det nya arbetssättet.
- *Kan kräva personalomflyttningar:* Ibland kan det enda sättet att förändra en kultur vara att byta ut nyckelpersoner.
- *Gör beslut om succession oerhört viktiga:* Befordringsprocessen ska överensstämma med det nya arbetssättet. Ändras inte befordringsprocessen finns det en risk att organisationen återgår till den gamla kulturen.

Kotter (1998) menar att kulturen ändras först när individernas beteende har ändrats. En ändring av beteenden börjar tidigt i en förändringsprocess men de flesta förändringar blir förankrade i kulturen först i slutet av förändringsprocessen. Även Sandberg och Targama (1998) anser att det finns stora svårigheter att förankra det nya arbetssättet i de rådande värderingarna då människor har en stark tendens att fortsätta i samma spår. Sandberg och Targama (1998) anser dock att det inte gäller att uppnå acceptans bland de anställda, utan att de anställda frivilligt ändrar sitt invanda beteendemönster och gör annorlunda prioriteringar. Det är alltså människorna själva som kan åstadkomma förändringen. Förutsättningen är emellertid, att de anställda bryter inarbetade rutiner och beteendemönster. Enligt Sandberg och Targama (1998) saknar ledningen medel och verktyg att kontrollera den processen. Däremot kan ledningen stimulera processen genom att aktivt använda organisationssymboler. Att leda en förändringsprocess innebär en skicklig hantering av de sociala processerna som förändringen ofrånkomligen ger upphov till. Det innebär att större fokus på såväl sakliga som känslomässiga inslag krävs (Sandberg & Targama, 1998). Bolman och Deal (1997) har listat upp ett antal organisationssymboler som tillfredsställer den känslomässiga aspekten och skapar en klarhet i förändringen. Nedan återges några exempel på organisationssymboler.

Sagor ger en inriktning i förändringen och skapar hopp. *Berättelser* förmedlar information och åskådliggör värderingar på ett övertygande sätt. Tillsammans bevarar dessa symboler organisationens identitet vilket skapar förtroende. På det viset kan förändringsprocessen vinna sympatier från de anställda och förankras i kulturen. *Ritualer* skapar ordning i förändringen. Regelbundna sammankomster skapar en förutsättning för att stärka sammanhållningen och återuppliva det kollektiva engagemanget (Bolman & Deal, 1997). *Ceremonier* liknar ritualer, dock är de mer storslagna och mindre förekommande. Dessa symboler socialiserar och förmedlar ett budskap till såväl organisationens medlemmar som omgivningen (Bolman & Deal, 1997).

Om människan endast vore av analytisk karaktär skulle ovannämnda symboler inte vara nödvändiga i en förändringsprocess (Kotter, 1998). Men människan är i hög grad emotionell och det är riskabelt att ignorera detta faktum menar Kotter (1998). Sandberg och Targama (1998) anser att de traditionella rationalistiska åtgärderna att hantera individers värderingar



endast bidrar till en ökad sannolikhet för förändringens misslyckande. De flesta ledare hanterar dessa kulturella aspekter som ett objekt för administrativa åtgärder, där ledare först planerar förändringen och därefter beordrar att den ska verkställas. Enligt Sandberg och Targama (1998) är detta förrådiskt, eftersom det inte leder till ett synligt misslyckande. Några högljudda protester framförs inte men problemet är att ingenting händer av det som ledningen planerat.

Bruzelius och Skärvad (2004) anser att huruvida en förändring lyckas eller ej kan förklaras med organisationens förändringsbenägenhet. På samma sätt skiljer Kotter och Heskett (1992) mellan mer och mindre anpassningsbara kulturer. I organisationer med mer anpassningsbara kulturer har ledningen nära relationer till kunder och kulturen präglas av en hög förändringsbenägenhet, trots att det kan medföra en risk (Kotter & Heskett, 1992). I de organisationer som präglas av mindre anpassningsbara kulturer förknippas organisationen med dess produkt. Sådana organisationer värderar stabilitet. Förändringsbenägenheten är således liten.

3.4.1.2 Den politiska aspekten

Den traditionella uppfattningen av organisationer som rationella verksamheter motverkar diskussioner kring politiska aktiviteter som enligt Morgan (1997) utgör en väsentlig aspekt av organisationens liv. En organisation kan definieras som en sammanslutning av olika individer och grupper (www.ne.se). Politiken, enligt Morgan (1997), betraktas som ett medel för att skapa ordning ur mångfalden. Genom att försöka skapa ordning i det organisatoriska livet i allmänhet och under ett förändringsarbete i synnerhet, utkristalliseras därmed politikens existens i en organisation.

Det politiska systemet i en organisation och dess maktstruktur kan enligt Bruzelius och Skärvad (2004) ge upphov till förändringsmotstånd. En organisations hierarki avbildar den formella maktstrukturen i en organisation. Den är en karriärstege och en högre befattning innebär större formell makt. Det resulterar i att förändringsinitiativen alltför ofta bedöms utifrån vilka konsekvenser de har för individens makt, karriär och status i organisationen. Självintresset är lika starkt som organisationsintresset. Det medför att förändringar kan motarbetas av personer vars formella position hotas. Likaledes kommer förändringar att stödjas av personer vars maktpositioner gynnas av dessa förändringar (Bruzelius & Skärvad, 2004).

En förändring kan innebära att makt och resurser behöver omfördelas, vilket ofrånkomligen framkallar konflikter i organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2004; Bolman & Deal, 1997). Konflikter uppstår när olika intressen kolliderar med varandra och kan vara öppna eller dolda (Morgan, 1997). Bolman och Deal (1997) framhåller att det skapas olika grupperingar under ett förändringsarbete: motståndare, allierade och tveksamma. Dessa grupperingar utlöser en form av dragkamp mellan olika viljor där varje sida arbetar för egna intressen vilket kan ge upphov till många konflikter. Då kan det krävas vissa åtgärder för att minska antalet konflikter.

Enligt Bolman och Deal (1997) är en effektiv konflikthantering av central betydelse för att minimera inre stridigheter och destruktiva maktkamper. En effektiv konfliktlösning innebär att skapa en arena (ett utrymme) där de olika åsikterna diskuteras. Genom förhandlingar kan ledningen komma fram till kompromisser mellan status quo och förändringsmålet (Bolman & Deal, 1997). Vid sådana omständigheter är ledningens agerande betydelsefullt för förändringens framgång. Då ledningen axlar rollen som medlare är det centralt att de löser



uppkomna problem och inte bortser från dessa (Bruzelius & Skärvad, 2004). Negligeras konflikter kan de växa och slutligen explodera till ett krig (Bolman & Deal, 1997).

Då ett förändringsarbete kan medföra meningsskiljaktigheter och konflikter resulterar det i att makt blir en viktig resurs. Ett sätt att hävda egna intressen är således att mobilisera makt. Bolman och Deal (1997) menar vidare att en chefsposition medför en omedelbar tillgång till legitim makt. Det finns emellertid andra former av makt som de övriga aktörerna (medarbetare) kan använda för att driva igenom egna intressen. Dessa är följande:

- *Positionsmakt.* En position ger innehavaren starkare respektive svagare plats i organisationen och förläner innehavaren med en viss form av formell makt.
- *Information och expertis.* De aktörer som har tillgång till viktig information har även makt. Likaledes leder också kunskap till makt.
- *Kontroll över belöningar.* Möjlighet att fördela belöningar, politiskt stöd, arbetsuppgifter och ekonomiska medel ger makt.
- *Tvångsmakt.* Tvångsmakt bottnar i förmågan att begränsa och straffa.
- *Allianser och nätverk.* Tillgång till nätverk och allianser underlättar beslutsfattandet och medför makt.
- *Tillgång till och kontroll över organisationens agenda.* De aktörer som har tillgång till viktiga beslutsarenor har en möjlighet att hävda egna intressen.
- *Kontroll över mening och symboler.* Möjlighet att skapa de ramar som styr viktiga beslut sätter likhetstecken med möjligheten att bestämma över beslutsfattandet.
- *Personlig makt.* Aktörer med karisma, politisk skicklighet och verbal förmåga förlänas med en form av makt som är oberoende av en viss position eller andra maktkällor.

Bruzelius och Skärvad (2004) betonar även vikten av den sociala rangordningen i en organisation, där individerna indelas i överordnade respektive underordnade. En individ med en högre rang har en större förmåga att påverka än en individ med en lägre rang. Bolman och Deal (1997) menar att ledningens makt är beroende av andra aktörers intressen. Tillgången till alternativa maktkällor kan utgöra ett hinder för ledningen att driva fram förändringen, då förändringsmotståndarna kan undergräva ledningens förmåga att påverka. Bolman och Deal (1997) menar att ledningen, för att driva igenom ett framgångsrikt förändringsarbete, måste behärska ett antal politiska färdigheter, vilka återges nedan.

Att skapa en dagordning

Vid ett förändringsarbete skapar en effektiv ledare en dagordning (ett handlingsprogram) för förändringen. Dagordningen inkluderar två viktiga element: en vision som skapar balans mellan de inblandade aktörernas intressen samt en strategi för att förverkliga denna vision. Dagordningens syfte är att ange riktning, för att sedan successivt arbeta för att skapa det tänkta tillståndet. Dagordningen ska ta hänsyn till samtliga aktörers intressen och de viktiga krafter som verkar för och emot dagordningen (Bolman & Deal, 1997; Bruzelius & Skärvad, 2004).

Att kartlägga den politiska terrängen

Innan en förändringsprocess påbörjas i organisationen ska en kartläggning av den politiska terrängen genomföras. Framför allt gäller det att ledningsgruppen kartlägger informella kommunikationskanaler och identifierar viktiga aktörer med starkt inflytande. Ledningen ska göra en bedömning av motståndet samt hur starkt motståndet kan tänkas vara. Möjligheter för inre och yttre mobilisering ska analyseras. Följaktligen kan ledningen förekomma de strategier som motståndare kan tänkas använda (Bolman & Deal, 1997).

Att bygga nätverk och koalitioner

Bolman och Deal (1997) rekommenderar att ledningen skapar nätverk och koalitioner då en lyckad förändring kräver samarbetsvilja från övriga inblandade. För att få politiskt inflytande genom nätverk och koalitioner ska relevanta relationer identifieras och bedömning av motståndet utföras; vilka som kan tänkas göra motstånd, varför de gör det och hur starkt det blir. Ledningen ska sedan utveckla relationer med potentiella motståndare för att underlätta kommunikation och förhandling. När dessa metoder inte fungerar ska ledningen övergå till mer subtila eller kraftfulla metoder.

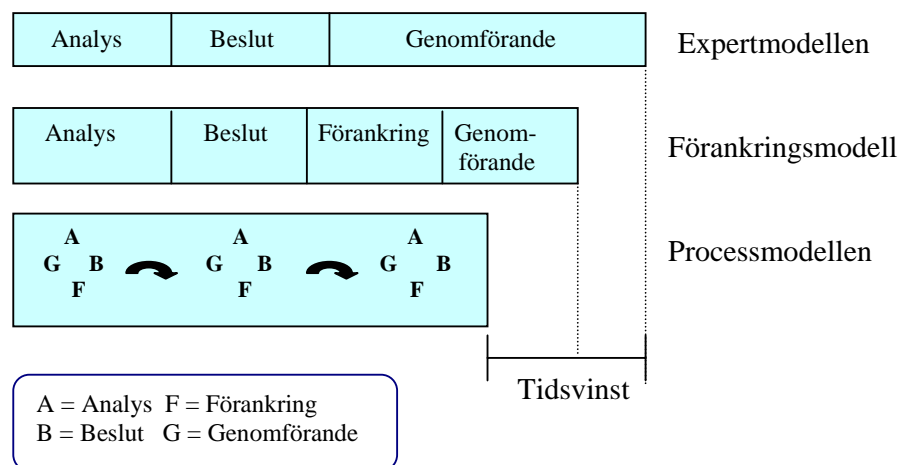
Att köpslå och förhandla

Bolman och Deal (1997) anser att förhandling är av central betydelse under ett förändringsarbete. Den ska tillämpas vid situationer när två eller fler aktörer med såväl genomsamma som kolliderande intressen behöver komma fram till en överenskommelse.

3.4.1.3 Delaktighet

Enligt Crotts et al. (2005) finns det ofta en klyfta mellan vad organisationen planerar att genomföra och vad dess anställda i själva verket gör. Analogt med detta noterar Bruzelius och Skärvad (2004) att det vid förändringar alltid existerar förändringsmotstånd och att de anställda således kan motarbeta förändringen. Ett sätt att bearbeta förändringsmotståndet är att involvera de anställda i förändringsarbetet (Bruzelius & Skärvad, 2004; Dilschmann et al., 2000; Larsten, 2000).

Bruzelius och Skärvad (2004) finner att även om det existerar ett förändringsmotstånd är de anställda beredda att stödja förändringen om de finner den begriplig och om de ges möjlighet till inflytande och delaktighet. Likaså anser Sandberg och Targama (1998) att det är av avgörande betydelse att ledningen får medarbetarna med sig på de nya satsningarna. Ledningen måste motivera medarbetarna till att integrera det nya arbetssättet. Ett sätt är att involvera medarbetarna i förändringsarbetet. Med hänsyn till de anställdas delaktighet finns det, enligt Bruzelius och Skärvad (2004), tre olika sätt att genomföra en förändring på, vilka de visualiserar i en bild som återges i figur 3.2. Dessa är följande:



Figur 3.2 Förändring och delaktighet – tre modeller (Källa: Bruzelius och Skärvad, 2004, s. 431)



- *Expertmodell*: Förändring sker med hjälp av experter.
- *Förankringsmodell*: Förändring sker genom beslutsförankring.
- *Processmodell*: Förändring sker genom aktiv medverkan.

Expertmodellen innebär att de som berörs av förändringen får en möjlighet till delaktighet och inflytande först efter att beslutet har fattats. Inflytande och delaktighet är således liten. Följaktligen stöter ledningen och beslutsfattare ofta på förändringsmotstånd. Bruzelius och Skärvad (2004) noterar att fastän ledningen tillgriper olika former av taktiska aktiviteter för att "sälja in" förändringen till de berörda finns det en stor risk att denna förändring aldrig genomförs.

Förankringsmodellen involverar medarbetarna i ett tidigare stadium i beslutsprocessen. Grundtanken i förankringsmodellen, enligt Bruzelius och Skärvad (2004), är att det förändringsförslag som är ämnat att genomföras först och främst ska förankras bland medarbetarna. Delaktighet initieras vid olika tidpunkter i processen och medarbetarna har en möjlighet att ta ställning till redan utarbetade förändringsförslag. Dessutom kan medarbetarna inviteras till att delta i utformandet av olika förändringsförslag. Kvaliteten på beslutsfattandet är vanligtvis hög och graden av delaktigheten är avsevärt högre i jämförelse med expertmodellen.

I *processmodellen* involveras medarbetarna redan i problemformuleringsfasen. Graden av delaktigheten är i särklass högre än i de föregående modellerna. Analys av problemet, utveckling av förändringsförslag samt dess genomförande sker således i samverkan med medarbetarna. Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) rekommenderas processmodellen av många, dock är det viktigt att ha i åtanke att den är mindre lämplig vid krissituationer, enkla problem och när medarbetarna bedöms sakna tillräckliga kunskaper.

3.5 Sammanfattning

Studiens teoretiska referensram består av tre avsnitt: orsaker till införandet av styrkortet, potential för en lyckad implementering av styrkortet samt barriärer som hindrar en lyckad implementering av styrkortet. Teorikapitlet inleddes med ett avsnitt i syfte att kort beskriva det balanserade styrkortet och styrkortet definierades där som ett verktyg som avser att hjälpa företag att arbeta mot en fastslagen strategi. I det nästföljande avsnittet beskrevs syftet med styrkortet och de bakomliggande motiven till införandet. Ett syfte med styrkortet är att balansera företagets mål på kort och lång sikt. Ett annat syfte är att implementera visionen och strategin i verksamheten och för att skapa en länk mellan företagets strategiska arbete och dess dagliga verksamhetsstyrning. I avsnittet beskrevs även företagets bakomliggande motiv till införandet av styrkortet där Abrahamsons (1991) typologi redogörs. Abrahamsons (1991) typologi förklarar adoption av innovationer, som exempelvis ett styrkort, och den vilar på fyra perspektiv; efficient choice, forced selection, fashion och fad. I avsnittet därefter ligger fokus på att belysa olika faktorer som utgör potentialen för att genomföra en lyckad implementering av styrkortet. De faktorer författarna valde att belysa närmare i denna studie är: ledningens engagemang, koppling till vision och strategi, koppling till ett belöningsystem, tillräckliga resurser och utbildning samt delmål. Det sista teoriavsnittet tog upp de aspekter som kan utgöra barriärer för en lyckad implementering av styrkortet. Det som enligt Cobb et al. (1995) och Kasurinen (2002) anses som en stor barriär för en förändring är förändringsmotstånd. I denna studie valde författarna att förklara förändringsmotståndet utifrån organisationens kultur, politik och medarbetarnas delaktighet.

4 EMPIRI

Här presenteras en sammanställning av resultatet från den empiriska undersökningen. För en bättre förståelse för omständigheterna i fastighetsbolaget samt den undersökta problematiken inleds kapitlet med en kort beskrivning av företaget och dess bransch.

4.1 Fastighetsbolagets bakgrund

Företaget är kommunalägt och verkar i fastighetsbranschen. Under de senaste tio åren har det varit en stabil marknadssituation där efterfrågan har varit större än utbudet och fastighetsbolaget har haft en god ekonomi under dessa år. Dock har de externa faktorerna förändrats kraftigt. Först kom fastighetskrisen, i början av 1990-talet, och därefter skattereformen. De nya förutsättningarna ställde andra krav för branschens aktörer och även för det undersökta fastighetsbolaget. I början av 1990-talet hade företag knappt 500 anställda. Verksamheten bestod av fastighetsförvaltning, byggproduktion och finansförvaltning. En omfattande förändringsprocess genomfördes i företaget under 1990-talet för att möta de nya kraven som omgivningen ställde, för att därigenom säkerställa bolagets överlevnad och utveckling. Företaget formulerade en ny strategisk inriktning som tog sikte på att stärka bolagets finansiella styrka och uthållighet. Förändringen resulterade i en ny decentraliserad organisation och antalet anställda blev nu endast 60. Förändringen hade även resulterat i en ny kärnverksamhet vilket nu omfattades av förvaltning och kundservice. Efter att organisationen genomgått stora förändringar tillträdde 1996 en ny VD till företaget. Den nya VD:n utformade en ny strategisk plan för företaget. Strategiplanen omfattade en ny vision, ny affärsidé, nya strategiska mål och nyckelområden.

Fastighetsbolaget införde det balanserade styrkortet 1997. Det var ledningsgruppen tillsammans med en konsult som utformade och implementerade styrkortet. När styrkortet avvecklades är oklart. Det har aldrig tagits ett beslut om att fastighetsbolaget har avvecklat det balanserade styrkortet men det är ingen som arbetar med det längre. Styrkortsarbetet var något som med tiden rann ut i sanden.

4.2 Orsaker till införandet av styrkortet

4.2.1 Syftet med det balanserade styrkortet

Enligt en respondent var en anledning till att styrkortet infördes att företaget inte hade något styrverktyg sedan tidigare. Med hjälp av det balanserade styrkortet fick företaget ett sådant verktyg. Två respondenter angav att det balanserade styrkortet hjälpte företaget att tydliggöra och kommunicera ut den nya strategin. Ett annat syfte som en respondent angav var att styrkortet skulle sammanlänka det dagliga arbetet med företagets strategi med syftet att få alla medarbetare att arbeta mot företagets vision. En respondent menade att styrkortets uppgift även var att följa upp den strategiska planen. Vidare menade två respondenter att styrkortet hjälpte företaget att se verksamheten från fler perspektiv än enbart det ekonomiska.

4.2.2 Abrahamsons typologi

Efter omfattande förändringar inom företaget tillträdde en ny VD som, enligt en respondent, fick till uppgift från styrelsen att utarbeta en ny strategisk plan för de kommande fem åren. När den strategiska planen var färdigställd aktualiserades behovet av att koppla ihop den utarbetade strategin med verksamhetsplaneringen. Ledningen hade också ett behov av att kommunicera ut samt förankra den nya strategin i organisationen. Ledningen insåg vidare att de framtagna mål och mått behövde klassificeras och samlas under mer strukturerade former.



Under en helg, i sommarstugan, föddes idén av företagets VD att sortera samtliga mått och mål under fyra områden. Idén presenterades under ett ledningsgruppsmöte, där samtliga medlemmar konstaterade att detta var ett lyckat koncept. Företagets vision, strategi och affärsidé placerades i mitten av dessa fyra områden. Samtliga områden hade till syfte att stödja strategin. En respondent framhövde att vid denna tidpunkt saknade VD:n och en övervägande del av ledningen kunskap om det balanserade styrkortet.

Under arbetet med den nya strategiska planen anlätades ett konsultföretag. När ledningsgruppens nya koncept presenterades för konsulten, kom konsulten att påpeka att deras idé hade starka likheter med ett relativt nytt ekonomiskt verktyg, det balanserade styrkortet. Vid detta tillfälle var styrkortet en nyhet för VD:n och ledningsgruppen. Under en intervju framgick det tydligt att det balanserade styrkortet således infördes på inrådan av konsulten, men att grunden för modellen hade skapats redan tidigare. Likaså fanns det även ett behov av en styrningsmodell; en styrningsmodell som hade för avsikt att sammankoppla strategin med verksamhetsplaneringen och därigenom kommunicera ut företagets strategi. Under dessa omständigheter kom det balanserade styrkortet att utvecklas i den undersökta organisationen.

Huruvida andra, interna såväl som externa faktorer, utöver de ovannämnda, hade en betydande inverkan på företaget att införa styrkortet kom en respondent att klargöra med följande uttryck: *"I det här fallet var det mer konsulten som bidrog till det. Vi var rätt så okunniga vad som hände runt omkring oss"*. Vid tidpunkten för adoptionsbeslutet ägnade dock ledningen en viss tid åt att studera andra företag menar en respondent. Syftet var att införskaffa större insikt för styrkortet samt de rådande omständigheterna på marknaden. Det menades således att de övriga faktorerna fanns i bakgrunden, men det som fungerade som drivande kraft för ledningens beslut var företagets behov av ett lämpligt styrverktyg.

4.3 Potentialen för en lyckad implementering av styrkortet

4.3.1 Ledningens engagemang

Det fanns enligt respondenterna ingen utvald projektgrupp som hade satts samman utan det var ledningsgruppen som skulle utforma och implementera styrkortet. Från flertalet av respondenterna framkom det att engagemanget varierade inom ledningsgruppen. Respondenterna var samstämmiga om att VD:n och ekonomichefen var de som var mest engagerade i styrkortet och de som ville att det skulle förankras i organisationen. En av divisionscheferna var också mycket engagerad till att förankra styrkortet i sin division.

Divisionschefernas uppgift var dels att vara med i framtagningen av styrkortet och dels att implementera styrkortet på sina divisioner. Flera respondenter angav att divisionschefernas engagemang varierade. En av divisionscheferna var väldigt engagerad och arbetade aktivt med att få det balanserade styrkortet förankrat på sin avdelning. Denne divisionschef förstod syftet och behovet av styrkortet och var mer motiverad till att involvera medarbetarna i styrkortsarbetet. De andra två divisionscheferna var inte lika motiverade att arbeta med det balanserade styrkortet och inte heller på att förmedla det till sin personal. Några respondenter påpekade att dem inte var motståndare till styrkortet utan att de helt enkelt inte avsatte tillräckligt med tid för att få det förankrat på sina divisioner.

Att det förelåg skillnad i både motivation och förståelse från divisionscheferna, menar en del respondenter, beror på två orsaker. Den ena orsaken var den skillnad som fanns mellan de bostadsområden som divisionscheferna ansvarade för. Endast en divisionschef såg ett behov av en förändring inom sitt bostadsområde. Det var just den divisionschefen som var mest

motiverad till att arbeta med styrkortet. En del respondenter belyser även den individuella skillnad som fanns mellan de tre divisionscheferna. Divisionscheferna hade olika förmågor att påverka och inspirera sina medarbetare. Detta påverkade i sin tur deras förmåga att implementera styrkortet i deras division, menade en del respondenter. En respondent uttryckte sig; *”Vi hade tre divisionschefer som var kolossolot olika. Det är klart att implementeringen av det balanserade styrkortet är kopplat till deras person och ledarstil.”* De två cheferna som inte var lika engagerade hade det svårare att förankra styrkortet på sin avdelning. När cheferna inte lyckades implementera styrkortet ledde det till att deras engagemang sjönk ytterligare och att deras divisioner fortsatte arbeta som tidigare.

Under intervjuerna framkom det att engagemanget som fanns hos ledningsgruppen minskade med tiden. Från början trodde ledningsgruppen att förankringen av styrkortet skulle gå relativt fort och lätt men när förankringen inte lyckades så var det många i ledningsgruppen som förlorade intresset för det balanserade styrkortet. Intresset förlorades även från de personer som var mest engagerade i styrkortet. Av intervjuerna framkom också att då VD: n slutade minskade engagemanget ytterligare. Den nye VD: n var inte lika intresserad av att arbeta med styrkortet, vilket medförde att ingen drev projektet vidare. Även ekonomichefen slutade som var en av de personerna som ville att organisationen skulle ha ett balanserat styrkort.

4.3.2 Koppling till vision och strategi

På frågan om alla mål och mått var kopplade till strategin var svaren tvetydiga från respondenterna. Det var endast en av de sex respondenterna som ansåg att det fanns en tydlig koppling till strategin. Några respondenter gav svaret att tanken var att det skulle vara så men var oklara på om det blev så. En annan svarade att det gjordes ett försök att få mål och mått att hänga ihop med strategin. En tredje respondent angav att det fanns en koppling men var osäker på om den var särskilt tydlig.

4.3.3 Koppling till ett belöningssystem

Enligt respondenterna hade inte fastighetsbolaget kopplat något belöningssystem till det balanserade styrkortet. Det framkom dock från intervjuerna att företaget hade gjort en utvärdering av att införa ett belöningssystem men valt att inte införa det. Anledningen var för att de inte fann något bra sätt att utforma det på. Flera respondenter poängterade svårigheterna med ett belöningssystem och vikten av att det utformas på ett korrekt sätt, dvs på ett sätt som gör att effekterna blir de rätta. En respondent angav att majoriteten av de anställda inte var motiverade till att arbeta med det balanserade styrkortet utan att de fortsatte arbeta som tidigare. Medarbetarna förstod inte varför det var nödvändigt att arbeta med styrkortet och kunde heller inte se kopplingen mellan det dagliga arbetet och det resultat företaget presterade.

4.3.4 Tillräckliga resurser

Från ett flertal respondenter framkom det att företaget inte lade ner tillräckligt med resurser för att styrkortet skulle kunna förankras i organisationen. Flertalet av respondenterna ansåg att det avsattes alldeles för lite tid till att arbeta med styrkortet. En respondent berättade att styrkortet förmodligen var tänkt att förankras utan några extra resurser. De flesta medarbetarna hade mycket arbete. Att även arbeta med styrkortet ansåg många blev för mycket. En respondent berättade att arbete med styrkortet innebar att det vanliga arbetet prioriterades bort, vilket i sin tur innebar att den högens jobb växte.

Det fanns dock en respondent som angav att företaget lade ner tillräckligt med tid. Däremot uppgav respondenten att implementeringen av styrkortet gjordes på fel sätt. Det



ledningsgruppen missade var att lägga tid på att förklara vad styrkortet var för något. Respondenten ansåg att det begicks ett stort misstag när det balanserade styrkortet introducerades för första gången. Det gjordes endast genom att, som respondenten uttryckte sig; *"Vi tog fram styrkortet och sedan trycktes det ut i organisationen"*. Ledningsgruppen hade själva arbetat med att ta fram det balanserade styrkortet under sex till nio månader medan medarbetarna inte fick någon tid till att skapa en nödvändig förståelse.

Det framgick även av intervjuerna att ledningsgruppen inte var införstådda med hur lång tid det skulle ta att få ett styrkort förankrat. Till en början, vilket framkom från flera av respondenterna, antogs styrkortet vara något som alla skulle acceptera och vara positiva till. När styrkortet senare möttes av motstånd från medarbetarna ansåg en del av respondenterna att det inte fanns någon tid till att få det förankrat.

4.3.4.1 Utbildning

Från intervjuerna framkom det att fastighetsbolaget inte utbildade sina medarbetare i startskedet av styrkortsarbetet. En respondent såg detta som ett misstag. När ledningsgruppen märkte att förankringen av styrkortet mötte motstånd insåg de detta misstag och olika utbildningsinsatser påbörjades. Utbildningsinsatserna inbegrep allt från att träffas informellt och diskutera styrkort till att på ett ordnat sätt ge information. Företaget hade utbildning i form av konferenser, informationsmöten samt årliga konferensresor med temadagar som skulle stödja det balanserade styrkortet. Från intervjuerna framkom det också att en konsult var involverad för att utbilda ledningsgruppen för att ge dessa en ökad förståelse av det balanserade styrkortet. Ledningsgruppen skulle sedan i sin tur förmedla dessa kunskaper om det balanserade styrkortet vidare till medarbetarna.

4.3.5 Delmål

Arbetet med styrkortet varade från beslutet att införa styrkortet fram till dess avveckling, sammanlagt under åtta år. Under intervjuerna framkom det att organisationen saknade några delmål för styrkortsprojektet. En av respondenterna menade däremot att resultaten av styrkortsarbetet fungerade som olika delmål. När den strategiska planen var fullbordad upplevdes det som en viktig milstolpe i organisationen. Nästa framgång skedde när styrkortet var fullständigt utarbetat. Redan det första året insåg ledningsgruppen att styrkortet inte skulle implementeras på ett helt framgångsrikt sätt och att vissa åtgärder krävdes. Det medförde att två modifieringar av styrkortet genomfördes, vilka enligt respondenten, kan också betraktas som ett delmål. Respondenten medgav emellertid att ledningsgruppen inte planerade för att skapa delmål. Anledningen till detta kan återges med respondentens egna ord: *"Riktigt så ordnat tänkte vi inte."*

Andra respondenter ansåg i efterhand att de borde ha skapat delmål. Att de inte gjorde det såg de som ett stort misstag. En respondent menade att alltför höga ambitioner hindrade skapandet av delmål. Det menades att medarbetarna försökte utföra samtliga arbetsuppgifter samtidigt, vilket pga den stora arbetsbördan blev omöjligt. Då det dagliga kundarbetet upptog den största delen av deras arbetstid, var det således svårt att samtidigt fokusera på andra områden. Respondenten menade att *"det var svårt att hålla fokus på ett avlägset mål om man har många kunder som ringer"*.

De uteblivna, men högt förväntade kortsiktiga framgångarna resulterade i en nedtryckt stämning på en division. Ur intervjuerna framgick det att de anställda förväntade stora framgångar i form av prestationsförbättringar redan vid den första kundenkäten, som genomfördes i samband med implementeringen, år 1997. När kundenkäten visade



otillfredsställande resultat började de anställda ifrågasätta behovet av ett styrkort. De började uppfatta styrkortsarbetet som meningslöst eftersom det inte ledde till några prestationsförbättringar. Det framkom dessutom att denna åsikt med tiden började spridas över hela organisationen, inklusive ledningsgruppen.

4.4 Barriärer som hindrar en lyckad implementering av styrkortet

4.4.1 Förändringsmotstånd

En av nyckelpersonerna för styrkortsprojektet kommer inte ihåg att implementeringen av styrkortet framkallade stor dramatik i företaget. Anledningen till det förklarade den intervjuade med att företaget hade genomgått kraftiga förändringar innan styrkortet infördes. Styrkortet upplevdes således inte som en stor förändring men respondenten menade dock att det fanns anställda som upplevde styrkortsarbetet som påfrestande. Denna åsikt delades även av två divisionschefer. Respondenten menade också att den första versionen av styrkortet präglades av ett stort antal mål och mått, vilket resulterade i att flertalet av medarbetarna upplevde det som alltför kontrollerande.

Samtliga intervjuade berättade att det inte fanns något motstånd och att de anställda var engagerade. Det fanns stora ambitioner och många idéer under framtagningsprocessen. En respondent menade att medarbetarna generellt uppvisar ett stort engagemang för olika projekt, sedan arbetas det mer eller mindre med det. I samklang med det menade flera respondenter att de anställda arbetade, mer eller mindre även med styrkortet.

Det framkom däremot att majoriteten av de anställda saknade viljan att arbeta med styrkortet, men att de utförde dessa uppgifter ändå. De ville istället utföra sina arbetsuppgifter enligt det gamla sättet. En av de intervjuade divisionscheferna nämnde att på dennes division fanns det även en aktiv motståndare som vägrade att delta i varje möte och aktivitet som hade ett samband med styrkortet. Det fanns även dem som i början gjorde sig lustiga över styrkortet och att under fikarasterna kunde starkt negativa åsikter uttryckas. En del av medarbetarna, enligt en respondent, visade även likgiltighet inför styrkortet. De prioriterade andra arbetsuppgifter och fann styrkortet ointressant. Ur intervjuerna framgick det också att detta förhållningssätt delades av vissa divisionschefer. Det menades att två divisionschefer saknade hängivenhet för styrkortet och hade svårigheter att förstå behovet av det nya arbetssättet.

Fastän flera respondenter framhävde att något motstånd inte existerade, var de dock överens om att det fanns medarbetare som alltid reagerar positivt respektive negativt till en förändring. På det viset hade deras organisation hela skalan. En respondent menade emellertid att det inte upplevdes som ett problem då ledningen skapade möjligheter till diskussioner, vilket medförde stort engagemang bland de anställda. Det fanns även en stor lojalitet gentemot företaget. Vidare hade deras organisation en dynamisk sammansättning av olika individer, vilket ledde till att saker och ting alltid genomfördes menade en respondent. Trots den dynamiska sammansättningen ansåg en respondent att deras organisation är relativt förändringsobenägen i jämförelse med andra organisationer.

Ur intervjuerna framkom det också att det fanns många, inklusive två divisionschefer, som såg styrkortet enbart som en nymodighet. Dessa ifrågasatte nödvändigheten av styrkortet och ansåg inte att det förelåg ett behov av det nya arbetssättet. Överlag upplevdes styrkortet som svårbegripligt. Beteckningar som indikatorer, balanserat styrkort tillsammans med de engelska uttrycken försvårade för medarbetarna att skapa en bättre förståelse för styrkortet. Flera respondenter ansåg att de borde ha förmedlat styrkortet på ett enkelt och begripligt sätt. En



respondent menade däremot att styrkortet fanns i företaget under åtta år och de som hade viljan hade även möjligheten att skapa en bättre förståelse för verktyget. Ledningen gjorde dock ett försök att underlätta förståelsen genom att anlita en konsult som skulle utarbeta konceptet på ett enkelt sätt.

Vidare framgick det att en stor del av de anställda hade svårt att inse kopplingen mellan deras styrkortsarbete och företagets resultat. De årliga kundenkäterna visade oförbättrade resultat och styrkortsarbetet upplevdes därmed som resultatlost. Organisationen hade tidigare arbetat enbart med ekonomiska verktyg, där resultaten av arbetet var nästan omedelbara. När det visades omöjligt att arbeta på det viset med styrkortet och de snabba resultaten uteblev minskade medarbetarnas vilja för styrkortsarbetet ytterligare. Det framkom också att en övervägande del av de anställda, inklusive två divisionschefer, betraktade styrkortet som en stor belastning. Styrkortet upplevdes som en extra arbetsbörda. Medarbetarna ansåg att de vanliga arbetsuppgifterna var mer akuta att åtgärdas. En respondent menade emellertid att de anställda hade stora ambitioner men att tidsbristen medförde att det var svårt att fokusera på samtliga arbetsuppgifter. Enligt respondenten hamnade därför styrkortsarbete i skymundan. Enligt en respondent fanns det även de som ansåg att tillvägagångssättet med styrkortet var alldeles för styrt. Dessutom fanns det några medarbetare som vägrade att delta i styrkortsarbetet då de föredrog att genomföra arbetsuppgifterna på egen hand, utan någon övervakning. En av de intervjuade uppmärksammade även det faktum att organisationen gick igenom kraftiga förändringar under ett antal år. Fastän somliga ansåg att styrkortet inte upplevdes som en stor förändring i organisationen, menade respondenten att medarbetarna började tröttna på förändringar och då även styrkortet inräknat.

4.4.1.1 Den kulturella aspekten

Enligt flera respondenter existerar det en särskild anda i företaget. En övervägande del av de anställda har arbetat över tjugo år, samtidigt som personalomsättningen har varit mycket låg. Företaget åtnjuter ett gott renommé och är välkänt inom branschen. Det är en gedigen organisation där arbetsandan är hög. Samtliga medarbetare är arbetsamma, lojala och otroligt engagerade i sitt arbete, menade en respondent. Många kunder har nästintill livslånga kontrakt och kundnöjdheten är hög.

Samtliga respondenter var överens om att införandet av styrkortet kom att medföra stora skillnader i organisationens arbetssätt. Tidigare hade företaget endast fokuserat på de ekonomiska konsekvenserna av arbetet. Styrkortet kom att införa ytterligare en betydelsefull dimension, kundperspektivet. Många respondenter menade att en utökning av det snäva ekonomiska perspektivet var välbehövlig med hänsyn till de stora förändringar som skedde i omvärlden. Styrkortet kom att rubba det vedertagna arbetssättet och de flesta medarbetare intog ändå en kritisk inställning mot styrkortet. En respondent menade att en stor del av de anställda, inklusive två divisionschefer ansåg att styrkortet enbart var en nymodighet, de ifrågasatte nödvändigheten av styrkortet och saknade viljan att arbeta i enlighet med det nya verktyget.

Enligt en respondent kom styrkortet ändå att successivt integreras i medarbetarnas arbetssätt. De flesta respondenter var överens om att det som gradvis kom att prägla organisationen var kundperspektivet. I början var det emellertid tvärtom och när styrkortet infördes fortsatte de flesta i samma spår. Även under möten kom de vanliga frågorna på dagordningen att prioriteras. Enligt de intervjuade insåg ledningsgruppen att detta skulle komma att hindra implementeringen. Rutinerna ändrades och styrkortet kom att prägla varje styrkortsmöte och dessutom hela verksamhetsplaneringen.



I samband med implementeringen anordnade ledningsgruppen ett antal möten, konferenser och temadagar som skulle stödja styrkortet. Under dessa dagar informerades organisationen om styrkortet och strategin synliggjordes. Ledningsgruppen gjorde, enligt flera respondenter, stora ansträngningar att implementera och förankra styrkortet. Varje år genomfördes konferenser som hade för avsikt att behandla styrkortet och samtliga medarbetare närvarade. Inom ledningsgruppen, men även ute i organisationen fanns det en ständigt pågående dialog om styrkortet. Det menades att det som upprepas har en större möjlighet att förankras. Både skriftliga och muntliga instruktioner utarbetades. Även definitioner av styrkortet skickades ut.

Efter den inledande presentationen fick divisionscheferna i uppdrag att arbeta med de egna divisioner för att förankra styrkortet. Det framkom att divisionscheferna arbetade på olika sätt för att förankra styrkortet. Somliga saknade viljan och ägnade relativt liten tid åt styrkortet samtidigt som andra arbetsuppgifter prioriterades. Fastän olika möten och konferenser organiserades, förankrades inte styrkortet på dessa divisioner. En respondent menade också att alltför formella vägar användes för att förankra styrkortet. När kundenkäterna inte kunde påvisa några förväntade förbättringar blev besvikelsen ett faktum. De anställda kunde inte se kopplingen mellan resultatet och deras styrkortsarbete och styrkortet kom därmed att anses som meningslöst. Det visades att det endast fanns en divisionschef som hade viljan och förmågan att bryta de invanda arbetsrutinerna för att lyckas förankra styrkortet på sin division. Den berörda divisionschefen uppmuntrade sina medarbetare till att integrera styrkortet i arbetsrutinerna genom upprepade ansträngningar och ett stort engagemang. Återkommande formella och informella möten anordnades och en öppen dialog om styrkortet skapades. Styrkortet kom dessutom att hängas i en tvättlina i fikarummet på denna division. Även skrivbordsunderlägg av styrkortet kom att tillverkas och delas ut till varje medarbetare på den berörda divisionen.

Ur intervjuerna framgick det vidare att en befodringsprocess kopplat till styrkortet saknades. Det menades att organisationen var platt och att det inte fanns någon möjlighet för ett hierarkiskt avancemang. Det framkom också att vissa respondenter ansåg att styrkortet borde ha genomförts med en helt ny uppsättning av människor. En respondent ansåg att implementeringen hindrades av två divisionschefer som saknade förståelsen för styrkortet och att dessa borde ha förflyttats.

Det framkom även att företaget förknippas starkt med dess produkt. Företaget har och har alltid haft en stabil ekonomisk ställning. En respondent menade att det således saknades en absolut nödvändighet att införa styrkortet och ändra arbetsrutinerna. Det menades också att företaget verkar i en stabil bransch och att förändringsbenägenheten är liten.

4.4.1.2 Den politiska aspekten

Samtliga respondenter var överens om att införande av styrkortet inte gav upphov till en förändrad maktstruktur. Någon omorganisation i samband med styrkortet genomfördes inte och maktbalansen kvarstod i ett oförändrat skick. Det framgick att stora förändringar, där bl a maktstrukturen ändrades, hade genomförts innan styrkortet infördes. Däremot bidrog styrkortet till en spridning av ansvaret och flera medarbetare fick utstå återkommande mätningar.

Respondenterna upplevde inte att styrkortet gav upphov till en konfliktfylld stämning. Det menades att det fanns andra frågor som var betydligt mer konfliktfyllda. Det framgick också att ledningsgruppen agerade snabbt vid eventuella konflikter. Organisationens var relativt liten vilket möjliggjorde en snabb och effektiv lösning av eventuella konflikter. Det fanns däremot



ingen särskild övning, där åsikterna kring styrkortet kunde ventileras. Varje avdelning anordnade emellertid veckovisa möten, där olika frågor, inklusive styrkortet, diskuterades.

Den platta organisationen hindrade lobbying i korridorerna och det framkom att de flesta vände sig till de ansvariga vid olika frågor. De intervjuade upplevde inte att de informella ledarna i organisationen brukade sitt inflytande för eller emot styrkortet. Det framkom dock att det fanns en stark, informell ledargestalt på en division. Den personen var emellertid likgiltig inför styrkortet och använde sitt inflytande till andra punkter på dagordningen. De olika maktkällor som användes av divisionscheferna för att förankra styrkortet, varierade och var högst avhängiga de olika ledarstilarna som tillämpades. Divisionschefernas ledarstilar var alltifrån den auktoritära, den konsensussträvande och den karismatiska ledarstilen. En respondent ansåg dock att den karismatiska ledaren lyckades bäst med förankringen av styrkortet, genom att i styrkortsarbetet engagera de mest lämpade och kreativa medarbetare.

Ledningsgruppen skapade inte någon dagordning för implementering av styrkortet. En respondent menade att en månadsvis plan för styrkortet existerade i en enkel variant. Ett mer genomtänkt handlingsprogram utarbetades inte. En kartläggning av den politiska terrängen och motståndet genomfördes inte heller. Några respondenter menade att ledningsgruppen däremot funderade på hur de skulle kunna införa styrkortet så att det skulle uppfattas på ett positivt sätt bland medarbetarna. Respondenterna ansåg inte heller att det fanns ett behov av förhandlingar eller kompromisser med motståndarna då styrkortet inte gav upphov till grupperingar inom organisationen.

4.4.1.3 Delaktighet

Enligt respondenterna kom beslutet om ett införande av styrkortet att fattas enbart av ledningsgruppen. Tillsammans med konsulten var endast ledningsgruppen involverad i framtagandet av styrkortet. Efter att ett styrkort hade utarbetats, genomfördes inte någon introduktion av det nya styrverktyget. En respondent påpekade att styrkortet ”*trycktes ut i organisationen*” och det presenterades först i samband med den årliga verksamhetsplaneringen. Medarbetarna i företaget fick då reda på att verksamhetsplaneringen skulle utföras på ett annat sätt. Först vid denna tidpunkt blev resten av organisationen involverad i styrkortsarbetet. De anställda fick i uppgift att utarbeta lämpliga framgångsfaktorer och aktiviteter samt löpande fylla i dessa uppgifter.

Ur intervjuerna framgår det att ledningen insåg att det var ett misstag att inte involvera medarbetarna under ett tidigare skede och att en sådan implementering inte kommer att bli framgångsrik. Den tämligen abrupta presentationen av styrkortet upplevdes, enligt en respondent, som en överraskning för organisationen. Ledningsgruppen ställdes då inför krav att upplysa sina medarbetare om det nya arbetssättet och dessutom klargöra företagets behov av styrkortet.

Redan under det första året aktualiserades behovet av att revidera styrkortet och minska antalet mått. Året efter påbörjades en revidering av styrkortet. I samband med detta försökte ledningen att reparera skadan med den uteblivna delaktigheten. Denna gång involverades hela organisationen. Det var dessutom en möjlighet till att sprida ansvaret. Flera respondenter menade att de flesta människor är villiga att ta ansvar först när de har en möjlighet att påverka. En lyckad implementering är dessutom avhängig hela organisationens medverkan och detta var ett sätt att förankra styrkortet i organisationen.



De anställda involverades genom möten, samtal och konferenser. Även varje divisionschef anordnade egna möten. Det framgick emellertid att vissa avdelningar var mer framgångsrika med styrkortsarbetet, medan andra mindre. De flesta påpekade att det fanns en division som uppvisade det i särklass bästa engagemanget och var långt framskridna i styrkortsarbetet. Samtidigt uppvisade de anställda på andra avdelningar en kritisk inställning till styrkortet och prioriterade de vanliga arbetsuppgifterna. Att den ovannämnda divisionen lyckades bäst var högst beroende av divisionschefens inställning till styrkortet, menade en respondent. Denna divisionschef skapade dessutom stora möjligheter för delaktighet. Enligt respondenten främjades således en integration mellan styrkortsarbetet och de vanliga arbetsrutinerna.

5 ANALYS

I kapitlet analyseras resultatet från den empiriska undersökningen genom att ställas mot den teoretiska referensramen.

5.1 Orsaker till införandet av styrkortet

5.1.1 Syftet med det balanserade styrkortet

Det huvudsakliga syftet med att införa det balanserade styrkortet var att kommunicera ut den nya strategin. Detta syfte stämmer överens med ett av de syften som styrkortet enligt Olve et al. (1997) har. Olve et al. (1997) ser det balanserade styrkortet som ett styrverktyg för att kommunicera ut strategi och vision. Ett annat syfte med styrkortet var att få medarbetarna att arbeta i enlighet med den fastlagda strategin för att nå företagets vision. Ett tredje syfte med att styrkortet infördes i fastighetsbolaget var att företaget saknade ett styrverktyg. Det balanserade styrkortet är enligt Olve et al. (1999) ett styrverktyg som ska hjälpa företag att arbeta mot en fastslagen strategi och vision.

Att införa det balanserade styrkortet skulle även hjälpa företaget att följa upp den strategiska planen som hade satts upp. Enligt Kaplan och Norton (1999) är styrkortet ett verktyg som både kan användas till mätning och uppföljning av prestationer. Slutligen var även syftet med styrkortet att se på verksamheten ur flera perspektiv och inte enbart fokusera på det ekonomiska utfallet vilket Kaplan och Norton (1999) menar att styrkortet möjliggör.

De syften som fastighetsbolaget hade med det balanserade styrkortet stämmer överens med de syften som teorin anger för det balanserade styrkortet. Därmed hade fastighetsbolaget med hjälp av det balanserade styrkortet en möjlighet till att lösa sina specifika problem.

5.1.2 Abrahamsons typologi

Beslutet att adoptera styrkortet kom att fattas i samband med en ny strategisk omorientering i företaget efter kraftiga politiska och ekonomiska förändringar i omgivningen. Det menades att efter färdigställandet av den nya strategiska planen kom ledningen att inse behovet av ett lämpligt styrverktyg. Utifrån Abrahamsons (1991) modell innebär det att företaget grundade sitt adoptionsbeslut i rationella motiv. Med utgångspunkt i efficient choice perspektivet menar Abrahamson (1991) att det uppstår vissa prestationsskillnader mellan och inom organisationer, orsakade av politiska och ekonomiska förändringar i omvärlden vilket stämmer med det undersökta företagets omständigheter. Ur intervjuerna framgår det att den kraftiga förändringsprocessen genomfördes i syfte att möta de nya kraven som omgivningen ställde. Abrahamson (1991) menar vidare att organisationens beslut att införa en innovation avser att minska gapet mellan den nuvarande prestationen och organisationens maximala prestation, vilket likaså stämmer in på det undersökta företaget. Styrkortet kom således att införas utifrån rationella motiv då beslutet grundades i företagets behov av ett styrverktyg.

Abrahamson (1991) baserar emellertid efficient choice perspektivet på två grundantaganden. Ett av dessa antaganden innebär att organisationen är säker på vilka målsättningar den har samt hur dessa mål kan nås med innovationen. Enligt respondenterna behövde företaget koppla den nya strategin till företagets verksamhetsplanering. Den nya strategin behövde förankras i organisationen samtidigt som det fanns ett behov av att klassificera de framtagna målen och måtten under mer strukturerade former. Det framgick dessutom att ledningsgruppen på egen hand hade utarbetat fram ett koncept som lösning på dessa behov.



Konceptets huvuddrag överensstämde onekligen med det balanserade styrkortet, vilket tyder på att företaget hade tydliga målsättningar och därtill tydliga avsikter med adoptionen av styrkortet. Avsikten med införandet av styrkortet var att lösa de nämnda behoven och styrkortet ansågs således som ett lämpligt medel för detta.

Det andra antagandet för efficient choice perspektivet i Abrahamsons (1991) typologi innebär att organisationen gör fria och oberoende adoptionsbeslut. Ledningen hade visserligen utarbetat ett koncept som liknade styrkortet men huruvida företagets adoptionsbeslut var oberoende kan ifrågasättas. Ur intervjuerna framgick det tydligt att den anlitade konsulten starkt bidrog till införandet av styrkortet, vilket kan kopplas till fashion perspektivet i Abrahamsons (1991) typologi. Detta perspektiv förutsätter att s.k. trendsättare (universitet/högskolor, konsultföretag, massmedia) utövar en kraftig påverkan på företagets beslut att införa en viss innovation. Det bör emellertid beaktas att den anlitade konsulten visserligen påverkade företagets beslut att införa styrkortet men först efter att behovet av ett styrverktyg hade aktualiserats. Ledningen hade dessutom på egen hand utarbetat ett koncept som visade starka likheter med styrkortet. Styrkortet ansågs således som ett lämpligt medel att lösa dessa behov. Flera respondenter framhöll att först då hade dem i samråd med konsulten fattat beslutet att införa styrkortet. Antagande att adoptionsbeslutet enbart var avhängigt konsultens inverkan i stil med Abrahamsons (1991) fashion perspektiv är således inte korrekt.

Fashion perspektivet förutsätter även att det råder en osäkerhet kring organisationens mål, dess omgivande krafter och innovationens effektivitet, vilket medför svårigheter att fatta rationella beslut (Abrahamson, 1991). Ur ovanstående diskussion framgår det emellertid att en sådan osäkerhet inte existerade i det undersökta företaget och att företaget därmed fattade ett rationellt beslut. Å andra sidan ska det beaktas att en viss grad av osäkerhet alltid finns då verklighetens komplexitet inte kan komprimeras till en förenklad modell. Med hänsyn till de kraftiga omvärldsförändringarna fanns det förmodligen en viss osäkerhet. Ur intervjuerna framgick det dock att ledningen hade tydliga målsättningar och ett tydligt syfte med införandet av styrkortet. Det innebär att förutsättningarna i Abrahamsons (1991) fashion perspektiv inte är uppfyllda.

Vidare medgavs det att företaget studerade andra företag som hade infört styrkortet, vilket kan kopplas till fad perspektivet i Abrahamsons (1991) typologi. Förutsättningen för fad perspektivet är att det råder en osäkerhet, vilket medför att företaget imiterar andra framgångrika företag inom den egna branschen (Abrahamson, 1991). Huruvida en osäkerhet rådde eller ej har diskuterats ovan. Respondenterna medgav att en viss analys av andra företag förekom men först vid tidpunkten för adoptionsbeslutet. Att vissa imitationsinslag existerade är inte fullständigt uteslutet, men det framgick tydligt att adoptionsbeslutet grundades i företagets behov, vilket tyder på ett rationellt beslut. Under intervjuerna framkom det inte heller några omständigheter som kan kopplas till forced selection perspektivet i Abrahamsons (1991) typologi. Företagets beslut att införa styrkortet kan således förklaras utifrån efficient choice perspektivet med svaga inslag från fashion och fad perspektiven.

5.2 Potentialen för en lyckad implementering av styrkortet

5.2.1 Ledningens engagemang

Från intervjuerna framgick det att fastighetsbolaget inte hade tillsatt någon projektgrupp för att utarbeta och implementera det balanserade styrkortet. De personer som skulle driva igenom förändringen utgjordes av företagsledningen. Från respondenterna framkom det att det fanns personer i ledningsgruppen som inte hade de egenskaper som krävdes för att förankra



ett styrkort. Att ha ett starkt engagemang menar Kotter (1998) är en förutsättning för att lyckas övervinna motståndet som en förändring möter. Av intervjuerna framkom det att det var VD: n och ekonomichefen som var mest angelägna om att organisationen skulle införa ett balanserat styrkort. Engagemanget för att förankra styrkortet var även stort hos en av divisionscheferna. Detta engagemang hade, enligt Kotter (1998), krävts av hela ledningsgruppen för att åstadkomma en lyckad implementering av styrkortet.

För att genomföra en förändring anser Kotter (1998) att det krävs att gruppen har ett gemensamt mål med förändringen. Från intervjuerna framkom det att ledningsgruppens samtliga medlemmar hade som mål att införa ett balanserat styrkort. Dock var alla inte engagerade i implementeringen av styrkortet, vilket enligt Söderlund (1997) är en förutsättning för att lyckas med implementeringen av styrkortet. Även Olve et al. (1997) och Kotter (1998) menar att engagemanget från ledningsgruppen är av synnerligen stor vikt för att ett styrkortsprojekt ska lyckas.

Det framkom från intervjuerna att det endast var en av divisionscheferna som var engagerad i det balanserade styrkortet. De andra två var inte motståndare men inte heller tillräckligt engagerade till att implementera styrkortet. Det ledde till att det var endast på en avdelning som styrkortet förankrades. Kotter (1998) kan förklara detta med att om inte chefen starkt tror på förändringen och lyckas förmedla detta till medarbetarna kan inte motståndet, som uppkommer vid en förändring, övervinnas.

Engagemanget från gruppen minskade med tiden. Orsaken till detta var bl.a. att förankringen av styrkortet inte lyckades. De personer som var mycket engagerade i början av styrkortsimplementeringen förlorade också så småningom intresset för styrkortet. En annan orsak, enligt respondenterna, till att engagemanget minskade och försvann var att en ny VD tillträdde. Den nya VD: n hade inte något intresse av att arbeta med det balanserade styrkortet. Enligt Kotter (1998) kan detta förklaras med att ledningsgruppen inte var tillräckligt stark för att kunna hålla styrkortet vid liv.

5.2.2 Koppling till vision och strategi

Om fastighetsbolagets styrkort var kopplat till strategin är oklart. En del respondenter menar på att det ska vara på det viset enligt teorin men att de var osäkra på om det var så i företagets fall. Andra menar på att det var kopplat men att kopplingen inte var särskilt tydligt. Enligt Olve et al. (1999) ska det balanserade styrkortet vara grundat på företagets vision och strategi, vilket inte var fallet i fastighetsbolaget. Det framgår tydligt att samtliga mål och mått inte hade en tydlig koppling till företagets strategi och vision. En avgörande faktor för det balanserade styrkortets framgång, enligt Olve et al. (1999), är huruvida styrkortet är grundat på företagets vision och strategi. Olve et al. (1999) framhåller att om inte den undersökta organisationens samtliga mål och mått i styrkortet är kopplade till visionen och strategin finns det en stor risk för suboptimeringar och att enheter följaktligen arbetar mot olika mål. Att vissa mål och mått saknade en koppling till styrkortet kan, enligt Olve et al. (1999), innebära att vissa uppgifter som utfördes inte bidrog till uppfyllandet av företagets vision, vilket var fallet i fastighetsbolaget. Det medförde också att styrkortet inte heller bidrog till företagets resultat i och med att vissa arbetsuppgifter var frikopplade från företagets strategi. Att kundenkäterna inte uppvisade några förbättringar och att styrkortet därmed sågs som resultatlöst beror, enligt Olve et al. (1999), på att den nödvändiga kopplingen saknades.



5.2.3 Koppling till ett belöningsystem

Att de anställda inte var motiverade till att arbeta med styrkortet kan, enligt Kaplan och Norton (1996a), förklaras med att fastighetsbolaget inte kopplat något belöningsystem till styrkortet. Om ett belöningsystem hade kopplats till styrkortet skulle eventuellt medarbetarna varit mer motiverade till att arbeta med det. Detta då Lawson et al. (2003) framhåller att medarbetarnas motivation ökar då styrkortet är kopplat till ett belöningsystem.

Det undersökta företaget hade dock utvärderat om de skulle använda sig av ett belöningsystem men avstod från att införa det. Anledningen var att de inte fann något bra sätt att utforma det på. Ledningsgruppen var medveten om fördelarna med ett belöningsystem men även av vikten att utforma det på ett korrekt sätt. Olve et al. (2003) betonar vikten av ett korrekt utformat belöningsystem för att det ska ge positiva effekter.

Även om fastighetsbolaget avstod från att koppla ett belöningsystem till styrkortet behöver det inte nödvändigtvis innebära en förklaring till att implementeringen misslyckades. Enligt Olve et al. (1999) kan det vara tillräckligt motiverande med den uppmärksamhet som uppstår när olika förhållanden mäts och visas upp i ett företag. Anställda kan också känna att det är en tillräcklig belöning att med hjälp av ett styrkort kunna ta del av hur det går för företaget och förstå kopplingen mellan vad de presterar och hur företagets mål uppfylls (Olive et al., 2003). Dock hade de anställda svårt att se sambandet mellan deras arbete och det resultat fastighetsbolaget presterade vilket möjligtvis styrker att det saknades något som motiverade de anställda till att arbeta med styrkortet.

5.2.4 Tillräckliga resurser

Vid ett förändringsarbete är det, enligt Svensson och Otter (2002), viktigt att ledningen avsätter tillräckligt med resurser för att det inte ska inverka negativt på den löpande verksamheten. Även Olve et al. (1997) och Bolman och Deal (1997) framhåller att resurser behöver avsättas för att implementeringen ska lyckas. Det framkom från intervjuerna att det var alldeles för lite tid som avsattes till styrkortsarbetet. För att arbeta med styrkortet menade en respondent att det dagliga arbetet var tvunget att väljas bort, vilket tyder på att det avsattes för lite tid. Det fanns dock en respondent som angav att företaget lade ner tillräckligt med tid. Däremot uppgav respondenten att implementeringen av styrkortet gjordes på fel sätt. Det företaget missade var att lägga tid på att förklara vad styrkortet var för något, vilket stämmer med det Olve et al. (1997) säger om att samtliga medarbetare behöver en viss tid på att skapa förståelse för styrkortet. Targama (2002) menar att förståelse är nödvändigt för att ändra inarbetade handlings- och tankemönster.

Enligt Targama (2002) avsätter projektgruppen flera månader åt att planera och förbereda en förändring. Efteråt sker en kraftfull presentation för medarbetarna. Targama (2002) menar att efter presentationen förväntas medarbetarna omedelbart ta till sig förändringen samtidigt som projektgruppen hade flera månader åt att förstå och diskutera den. Detta bekräftades under den empiriska undersökningen då det framkom att ledningsgruppen hade haft sex till nio månader på sig att ta fram styrkortet men att de anställda skulle acceptera det på en gång.

Det framgick även av intervjuerna att ledningsgruppen inte var medvetna om hur lång tid det skulle ta att få styrkortet förankrat. Till en början, vilket var samstämmigt från respondenterna, antogs styrkortet vara något som alla skulle acceptera och vara positiva till. När styrkortet senare möttes av motstånd från medarbetarna ansåg en del av respondenterna att det inte fanns någon tid till att få det förankrat. Det var förmodligen fel att tro att implementeringen av det balanserade styrkortet inte krävde någon extra tid. Det kan även ha



varit fel att tro att alla medarbetare med en gång skulle acceptera att det var ett bra sätt att arbeta på. Enligt Targama (2002) behöver medarbetarna diskutera och reflektera över förändringen för att själva upptäcka fördelen med den. Denna process tar tid. Tiden är således en betydelsefull aspekt vid förändring och Targama (2002) anser att ledningen måste avsätta den tid som krävs för förändringen. Nödvändig tid avsattes inte enligt respondenterna för att lyckas med implementeringen av styrkortet.

5.2.4.1 Utbildning

Företaget gjorde, enligt respondenterna, ett misstag när utbildning inte användes vid introduceringen av det balanserade styrkortet. Bolman och Deal (1997) har upptäckt att förändring tenderar att medföra oro och ångslan bland medarbetarna då den undergräver deras inrotade arbetsförmåga. Det kan leda till motstånd där de anställda försöker återvända till det tidigare arbetssättet. Utbildning är således ett sätt som ökar sannolikheten för att medarbetarna kommer att förstå och känna sig tillfreds med nya arbetsmetoder. Även Svensson och Otter (2002) finner utbildningsprogram som ett viktigt medel för att åstadkomma en lyckad förändring inom en organisation. Fastighetsbolaget införde dock utbildning när styrkortet stötte på motstånd i organisationen. De införde utbildningsinsatser vilka inbegrep allt från att träffas informellt och diskutera styrkort till att på ett ordnat sätt ge information.

Vidare informerade konsulten ledningsgruppen för att öka deras förståelse och kunskap av det balanserade styrkortet. Detta står i samklang med Kaplan och Nortons (1999) rekommendationer om att implementering av ett styrkort bör inledas med att utbilda de personer som ingår i styrkortsprojektet.

5.2.5 Delmål

Det framgick att implementeringen av styrkortet krävde åtskilliga år i det undersökta företaget. Det stämmer väl överens med Malina och Seltos (2001) åsikt om att införande av styrkortet är en långsiktig investering. Kotter (1998) menar emellertid att motivationen brukar sjunka när det börjar framgå att den planerade förändringen kommer att bli långvarig. Ett sätt att bibehålla motivationen, enligt Kotter (1998), är att planera för delmål. Några delmål skapades inte i företaget fastän en respondent ansåg att de olika steg i utformandet och implementeringen fungerade som delmål. Kotter (1998) skiljer dock mellan ett aktivt och ett passivt beteende. Enligt Kotter (1998) ska ledningen planera för att sedan aktivt arbeta för att realisera dessa delmål, vilket inte var fallet i det undersökta företaget. Ledningen satte inte upp några delmål för styrkortsprojektet, vilket enligt flera respondenter var ett stort misstag. Att de olika stegen under framtagningen av styrkortet kan betraktas som delmål är visserligen korrekt men dessa är, enligt Kotter (1998), en följd av ledningens passiva beteende. Något aktivt beteende för att skapa delmål och som Kotter (1998) rekommenderar fanns således inte.

Enligt Kotter (1998) är det riskabelt att leda en förändring utan att skapa delmål. I enlighet med Kotters (1998) åsikt framkom det att besvikelsen blev ett faktum på en division och de anställda började ifrågasätta behovet av styrkortet när de förväntade kortsiktiga framgångarna uteblev. Denna åsikt började så småningom spridas över hela organisationen, inklusive ledningsgruppen, vilket är att förvänta enligt Kotter (1998). Kotter (1998) menar att de kortsiktiga framgångarna upprätthåller engagemanget bland medarbetarna och utan dessa finns det en överhängande risk för att en stor del av de anställda ger upp eller tar aktivt parti för motståndarsidan. De uteblivna men högt förväntade framgångarna försvagade således det redan svaga engagemanget som fanns bland medarbetarna. Dessutom styrkte detta de anställdas åsikt om att styrkortet var meningslöst, vilket i slutändan medförde att några större ansträngningar till att arbeta med styrkortet inte gjordes. Enligt Kotter (1998) möter ledningen

också stora svårigheter med att bygga upp den nödvändiga trovärdigheten för förändringen när delmål saknas. Detta visades vara fallet i fastighetsbolaget när misstroende mot styrkortet började spridas överallt i organisationen och gro även hos de mest engagerade i styrkortet. De anställda hade dessutom alltför stora förväntningar på snabba framgångar redan i början av implementeringen. Det tyder på att organisationen saknade en medvetenhet om att implementering av styrkortet är en långsiktig investering. Malina och Selto (2001) menar att det vanligtvis tar tre till fem år innan de första resultaten kan visas, medan den undersökta organisationen väntade omedelbara förbättringar. Detta ledde till att de anställda tappade förtroendet för styrkortet alltför tidigt och styrkortsarbetet övergavs innan dess första resultat kunde observeras.

Kotter (1998) menar även att delmålen uppmuntrar till analytiskt tänkande som hjälper att förtydliga eller revidera förändringsvisionen. Visserligen genomfördes två modifieringar av styrkortet men de passivt frambringade delmålen var inte tillräckliga i ett längre perspektiv. Att ledningen inte skapade delmål beror på att en strategisk plan för implementeringen av styrkortet saknades. En respondent menade att höga ambitioner och tidsbristen hindrade skapandet av kortsiktiga framgångar. Enligt Kotter (1998) tyder detta på att ledningsgruppen saknade en övertygelse om att dessa framgångar är möjliga under ett förändringsarbete. Dessutom framgick det att engagemanget inom ledningsgruppen varierade, vilket Kotter (1998) menar är ett hinder för skapande av delmålen. Likaså anser Kotter (1998) att skapande av delmål hindras när engagemanget saknas och förändringen inte utvecklas enligt planerna. I stil med detta påverkades medarbetarnas engagemang när de årliga kundenkäterna inte visade tillfredsställande resultat. Detta ledde till att förtroende för styrkortet tappades och att arbetet med styrkortet så småningom började trappas ner.

5.3 Barriärer som hindrar en lyckad implementering av styrkortet

5.3.1 Förändringsmotstånd

Bruzelius och Skärvad (2004) anser att en förändring nästan alltid möter någon form av motstånd. Denna åsikt delade inte respondenterna som ansåg att ett motstånd inte existerade. De ansåg att de anställda var engagerade i styrkortet, även om det arbetades mer eller mindre med det. Det menades att kraftiga förändringar hade ägt rum innan styrkortet infördes och att styrkortet således inte upplevdes som en stor förändring. Att ett motstånd förelåg är dock uppenbart. De flesta upplevde styrkortsarbetet som påfrestande, även vissa divisionschefer. Det framkom dessutom att majoriteten av de anställda saknade viljan att arbeta med styrkortet, men att de utförde dessa uppgifter ändå. I enlighet med Dilschmanns et al. (2000) åsikt tyder det på att motståndet yttrades i en passiv form.

Bruzelius och Skärvad (2004) finner att förändringsmotståndet kan manifesteras på flera sätt: alltifrån skämt om förändringsförslaget till motståndsrörelser, vilket också stämmer in på omständigheterna i den undersökta organisationen. Enligt en respondent fanns det några medarbetare som gjorde sig lustiga över styrkortet. Några organiserade motståndsrörelser förekom emellertid inte, då motståndet var passivt. Det framgick däremot att de anställda prioriterade och höll fast vid sina vanliga arbetsuppgifter. Det är ett beteende som Angelöw (1991) benämner som motstånd. Förutom motståndet anser Angelöw (1991) att de anställda kan reagera med likgiltighet inför förändringen, vilket också förekom i det berörda företaget. Enligt en respondent fanns det vissa medarbetare, inklusive några divisionschefer, som fann styrkortet ointressant. De ansåg istället att de andra uppgifterna var av betydligt större vikt.



Det nämnda beteendet som kunde observeras bland medarbetarna är, enligt Bruzelius och Skärvad (2004), ett naturligt sätt att reagera inför en förändring som de anställda finner avvikande. Det framkom dessutom att det förekom individuella skillnader i inställningen mot styrkortet. Respondenterna menade att det fanns de som alltid reagerade med motstånd mot en förändring. Likaså fanns det de som alltid var positiva inför en förändring, så även mot styrkortet. Att individuella skillnader existerar anser Bruzelius och Skärvad (2004) är vanligt förekommande i en förändringsprocess. På samma sätt anser de att även organisatoriska skillnader kan förekomma. I enlighet med detta framkom det att det fanns en förändringsobenägenhet i organisationen, fastän organisationen hade en dynamisk sammansättning av individer. Den dynamiska sammansättningen tillsammans med en stor lojalitet är dock en möjlig förklaring till att styrkortsarbetet utfördes trots motviljan och att motståndet yttrades i en passiv form.

Enligt Angelöw (1991) finns det flera anledningar till varför de anställda bjuder på motstånd. Under den empiriska undersökningen framgick det att de anställda prioriterade sina vanliga arbetsuppgifter. Angelöw (1991) noterar att det gamla arbetssättet innebär en trygghet för de anställda och att förändringen således är ett hot mot detta, vilket stämmer in på medarbetarnas beteende. Dessutom menade några respondenter att styrkortet betraktades som en nymodighet och att behovet av styrkortet följaktligen ifrågasattes, vilket Angelöw (1991) anger som en möjlig orsak till motståndet. Inställningen till styrkortet komplicerades ytterligare av de svårbegripliga beteckningarna, vilket även medförde en bristande förståelse för styrkortet. Bruzelius och Skärvad (2004) anser att motståndet kan sammanhånga med hur väl förändringsförslagen har utarbetats men under intervjuerna framgick det att den bristfälliga förståelsen snarare berodde på en otillräcklig vilja att anpassas till det nya arbetssättet.

De anställda hade dessutom svårt att förstå hur deras arbete med styrkortet bidrog till företagets resultat precis som Larsten (2000) menar kan hända under en förändring. Förmodligen styrkte detta de anställdas åsikt att styrkortet inte behövdes. Medarbetarnas inrotade analytiska arbetssätt försvårade förståelsen för styrkortet, vilket tyder på att kulturella aspekter utgjorde en motverkande kraft, precis som Dilschmann et al. (2000) noterar. När styrkortet inte visades fungera enligt det traditionella sättet hade organisationen dock två val: att omprogrammera sitt tanke- och beteendemönster eller att återgå till det gamla arbetssättet. Av intervjuerna framgick det att de anställda tog det senare alternativet genom att anta att arbetet med styrkortet var resultatlöst. Det inrotade beteendemönstret innebär enligt Dilschmann et al. (2000) en stor risk att förändringen rinner ut i sanden, vilket i slutändan skedde i fastighetsbolaget.

Styrkortsarbetet kom även att uppfattas som en extra arbetsbörda, en åsikt som Malmi (1997) lyfter fram som möjlig vid införande av styrkortet. Detta bidrog förmodligen till att medarbetarna saknade viljan att arbeta med styrkortet. Dessutom delades en åsikt om att tillvägagångssättet med styrkortet var alltför styrt och kontrollerande, i enlighet med Larstens (2000) åsikt. Det visade sig att de mest uttalade motståndarna var de som föredrog att utföra sina arbetsuppgifter på egen hand. Styrkortet ansågs även som alltför kontrollerande med många mål och mått, vilket enligt Dilschmann et al. (2000) tyder på att motståndet bottnade i upplevelsen av att förändringen medförde en inskränkning av den personliga friheten.

Det faktum att organisationen gick igenom stora förändringar under ett antal år har påverkat de anställda. Fastän somliga menade att styrkortet inte upplevdes som en stor förändring tyder de undersökta omständigheterna på motsatsen. När förändringar genomförs ofta leder det, enligt Bruzelius och Skärvad (2004), till förändringströtthet. Med stor sannolikhet resulterade



detta i ovilja inför styrkortsarbetet. Enligt Dilschmann et al. (2000) medförde ovannämnda omständigheter att ambitionerna för styrkortsarbetet fanns endast på papperet medan det i själva verket gick en underström i återhållande riktning.

5.3.1.1 Den kulturella aspekten

I enlighet med Bruzelius och Skärvads (2004) tankar om att organisationskulturen utövar ett starkt inflytande över individerna har det framkommit att det finns en särskild anda i företaget som har präglat medarbetarnas beteende och arbetssätt under flera decennier. När styrkortet infördes kom det att medföra stora skillnader mot det tidigare arbetssättet. Medarbetarna hade tidigare arbetat enbart med ekonomiska verktyg. Fastän förändringen ansågs vara välbehövlig fanns det inte någon överensstämmelse mellan de rådande värderingarna och det nya arbetssättet, vilket enligt Angelöw (1991) krävs för att förändringen ska kunna uppfattas som legitim. Följaktligen började medarbetarna ifrågasätta behovet av styrkortet och reagera med motstånd, vilket enligt Angelöw (1991) är en konsekvens av avvikelserna mellan det nya och det gamla.

Kotter (1998) menar att kulturen inte alltid är helt oförenlig med det nya arbetssättet. Trots det menar Kotter (1998) är den likaväl svår att ändra vilket ledningsgruppen fick erfaras. Fastän styrkortet infördes och medarbetarna fick i uppgift att tillämpa det nya arbetssättet var det många, inklusive två divisionschefer, som fortsatte i samma spår. Detta är en fara som Sandberg och Targama (1998) lyfter fram vid ett förändringsarbete. Även under möten prioriterades de vanliga arbetsuppgifterna. Det framkom emellertid att vissa aspekter i styrkortet förankrades gradvis i organisationen. Att förankringen skedde gradvis beror enligt Kotter (1998) på att kulturen ändras först när individernas beteende har ändrats, vilket stämmer väl överens med omständigheterna i företaget. Just det faktum att medarbetarna motsatte sig det nya arbetssättet i början men så småningom kom att inse nyttan med kundperspektivet tyder, i stil med Kotters (1998) tankar, på svårigheten med att ändra inrotade beteenden. Kotter (1998) menar att en ändring av beteenden startar tidigt i en förändringsprocess men att förändringen blir förankrad först i slutet av förändringsprocessen.

Förankring av det nya arbetssättet är enligt Angelöw (1991) av stor betydelse för ett förändringsarbete. Att ledningsgruppen gjorde stora ansträngningar för att implementera styrkortet har flera respondenter framhållit. I enlighet med Kotters (1998) rekommendationer att en förändring kräver mycket prat använde sig ledningsgruppen av principen att det som upprepas har en större utsikt att förankras. Likaså pågick en öppen dialog om styrkortet och muntliga och skriftliga instruktioner skickades ut. Utan dessa anser Kotter (1998) att de anställda är ovilliga att erkänna nyttan med det nya arbetssättet. Sandberg och Targama (1998) anser dock att anställda själva behöver ändra sina invanda beteendemönster för att en lyckad förankring ska kunna ske. Enligt Sandberg och Targama (1998) saknar ledningen medel att kontrollera denna beteendeändring men den kan stimuleras med ett aktivt bruk av känslomässigt tilltalande symbolik. Med det syftet anordnade ledningsgruppen ett antal möten, konferenser och temadagar, vilket Bolman & Deal (1997) benämner som ritualer och ceremonier. Precis som Bolman & Deal (1997) menade respondenterna att anledningen var att informera om styrkortet och förmedla den nya strategin. Den information som förmedlades under mötena och som Bolman & Deal (1997) benämner som sagor och berättelser åsyftade till att åskådliggöra de nya värderingarna på ett övertygande sätt.

Efteråt fick divisionscheferna i uppdrag att arbeta med respektive division för att förankra styrkortet. Något som med den uppsättningen av individer inte visades fungera. Det framkom att två divisionschefer saknade viljan att arbeta med styrkortet, vilka menade att tidsbristen



medförde att andra arbetsuppgifter kom att prioriteras. Enligt Sandberg och Targama (1998) tyder det på att de själva saknade förmågan att bryta de inrotade arbetsvanorna för att ändra sitt eget beteende. Genom att ett incitament för kulturförändringen saknades användes alltför formella vägar för att implementera styrkortet, vilket enligt Sandberg och Targama (1998) är ett misstag då kulturella aspekter inte kan hanteras med administrativa åtgärder. Att förankringen lyckades på en division är främst avhängigt den berörda divisionschefens stora engagemang och upprepade ansträngningar i enlighet med både Kotters (1998) och Bolman & Deals (1997) rekommendationer. Men framför allt berodde det på förmågan att bryta de invanda arbetsrutinerna som enligt Sandberg och Targama (1998) är en förutsättning för en lyckad förändring. Att förankringen lyckades på en division var dock inte tillräckligt.

Den rådande organisationskulturen kom enligt Kotter (1998) att utgöra ett stort hinder för en lyckad implementering av styrkortet. Enligt Sandberg och Targama (1998) kan emellertid människorna själva åstadkomma förändringen men den viljan saknades fullständigt. En lyckad förändring enligt Sandberg och Targama (1998) kräver dessutom mer än blott en acceptans av det nya arbetssättet. Att en acceptans av styrkortet upprättades så småningom är relativt tydligt, men någon större förankring av det nya arbetssättet skedde aldrig. Medarbetarna kom aldrig till den nödvändiga brytningspunkten för att frivilligt börja utföra arbetsuppgifterna enligt det nya arbetssättet. För att medarbetarna ska komma dit krävs, enligt Sandberg och Targama (1998), även en skicklig hantering av de sociala processer som förändringen ger upphov till. Medarbetarna behövde övertygas om nyttan av det nya arbetssättet. Denna övertygelseprocess borde ske, enligt både Kotter (1998) och Sandberg och Targama, på en mer känslomässig nivå, något som majoriteten av divisionscheferna inte tillämpade. Enligt Kotter (1998) krävs det dessutom en befordringsprocess för en lyckad förändring, vilken saknades i det undersökta företaget. Likaså kan enligt Kotter (1998) vissa personalomflyttningar krävas. Detta skedde inte fastän flera respondenter menade att det borde ha genomförts. Slutligen menar Kotter (1998) att först när de anställda är förvissade om att det nya arbetssättet fungerar bättre än det gamla är de villiga att införliva det i sina arbetsrutiner vilket inte heller skedde. De anställda kunde inte se några förbättringar vilket styrkte deras åsikt att styrkortet var meningslöst och att arbetet borde utföras som det alltid har utförts; enligt det gamla arbetssättet. Det tyder på att medarbetarna hade skyggglappar som bidrog till att de inte kunde och dessutom inte ville se fördelar med styrkortet. Detta tillsammans med ledningens oförmåga att handskas med kulturella aspekter ledde till att en förankring av styrkortet inte skedde.

Att arbetet med styrkortet slutligen avvecklades kan enligt Bruzelius och Skärvad (2004) hänföras till kulturens förändringsbenägenhet. Att företaget förknippas starkt med sin produkt är uppenbart. Det verkar dessutom i en stabil bransch och dess ekonomiska ställning har alltid varit god. Det medförde att de anställda inte kände något behov av att ändra arbetssättet. Enligt Kotter och Heskett (1992) är detta ett exempel på kännetecknen för de organisationer som präglas av en liten förändringsbenägenhet. Tillsammans med de ovannämnda faktorerna bidrog det slutligen till att arbetet med styrkortet avvecklades efter ett antal år.

5.3.1.2 Den politiska aspekten

Att politiken existerade i organisationen framgår tydligt i den empiriska undersökningen, vilket stämmer väl överens med Morgans (1997) syn på det organisatoriska livet. Den befintliga maktstrukturen ändrades däremot inte genom införandet av styrkortet även om ansvaret fick en större spridning. Det faktum att de väsentliga förändringarna i maktstrukturen skedde innan införandet av styrkortet bidrog tillsammans med den platta organisationen till en oförändrad maktbalans. Styrkortet bedömdes således inte utifrån vilka konsekvenser det



medförde för individens makt och status i organisationen, som Bruzelius och Skärvad (2004) anser kan förekomma under en förändringsprocess.

En förändring kan enligt Bruzelius och Skärvad (2004) ge upphov till konflikter i företag, då makt och resurser kan komma att omfördelas, vilket dock inte skedde i fastighetsbolaget. Det framkom också att styrkortet inte var en orsak till konflikter i företaget med anledning av att någon dragkamp, som Bolman och Deal (1997) menar kan existera mellan olika grupperingar, inte inträffade. Det visades dessutom att ledningsgruppen agerade snabbt och effektivt vid eventuella konflikter. Enligt Bruzelius och Skärvads (2004) resonemang var detta av avgörande betydelse för att införandet av styrkortet kunde ske utan några större konflikter. Även organisationens mindre storlek skapade gynnsamma förhållanden för en effektiv konflikthantering, då kommunikationen kunde ske på ett enkelt och snabbt sätt. Någon arena som Bolman och Deal (1997) benämner en särskild övning där olika åsikter kring styrkortet kunde diskuteras fanns inte. Varje avdelning anordnade däremot egna möten. Hur stort utrymme som skapades för detta inom respektive avdelning var ytterst avhängigt avdelningschefens ledarstil och engagemang i styrkortet.

Divisionscheferna tillämpade enligt respondenterna olika ledarstilar och nyttjade olika källor av makt. Alltifrån den som Bolman och Deal (1997) betecknar som den formella positionsmakten till den personliga makten. Den som ansågs fungerade mest effektivt var den divisionschefen som utöver andra källor till makt även nyttjade sin egen karisma och verbal förmåga. Bolman och Deal (1997) framhäver faran av att andra aktörer tillgriper de olika maktkällorna för att genomdriva egna intressen vilka kan skilja sig från organisationens intresse. Bruzelius och Skärvad (2004) framhåller att självintresset kan vara minst lika starkt som organisationsintresset. Den platta organisationen försvårade dock en lobbying mot styrkortet. Merparten av de anställda vände sig dessutom direkt till de ansvariga. Det upplevdes inte att de informella ledarna, som enligt Bruzelius och Skärvad (2004) kan likaväl finnas i organisationen, nyttjade sitt inflytande för att påverka implementeringen. Med hög sannolikhet berodde det på att de informella ledarna kände likgiltighet inför styrkortet och således fann det ointressant att påverka. En förklaring till att styrkortet aldrig förankrades på ett framgångsrikt sätt och att det slutligen avvecklades ligger också i det faktum.

Någon dagordning för förändringen som Bolman och Deal (1997) finner av stor betydelse utarbetades inte. En enkel månadsvis plan existerade men en strategi för implementeringen av styrkortet fanns inte. Under dåvarande omständigheter ansåg ledningsgruppen att det inte behövdes. Att ledningsgruppen negligerade det faktum att ett motstånd kunde uppstå, då medarbetarna sågs som lojala, gjorde att de invaggades i en falsk trygghet. Tillsammans med deras positiva syn på en snabb implementering medförde detta att de inte såg behovet av hårdare satsningar som krävdes för en lyckad implementering. En kartläggning av den politiska terrängen med viktiga aktörer och potentiella motståndare, enligt Bolman och Deals (1997) rekommendationer, genomfördes inte då ledningen ansåg att ett motstånd inte skulle uppstå. Ledningen borde ha varit mer beredda på att ett motstånd kunde uppstå just för att en stor del av medarbetarna har arbetat i företaget under flera år och för att arbetet alltid utförts enligt ett specifikt arbetssätt. Naturligtvis kunde det vara så att medarbetarna skulle ha en del synpunkter på det nya arbetssättet för att deras långa arbetserfarenhet visade att arbetsuppgifterna kunde utföras minst lika bra enligt det gamla arbetssättet. Denna oaktamhet från ledningens sida bidrog till att de inte kunde se att en stor del av medarbetarna saknade den nödvändiga viljan och engagemanget för styrkortet av den nämnda anledningen. Att ledningen ska göra en bedömning av motståndet samt hur starkt motståndet kan tänkas vara är enligt Bolman och Deal (1997) väsentligt för en lyckad förändring. Avsaknad av detta



är en möjlig förklaring till att ledningen inte såg behovet av hårdare krav eller eventuella förhandlingar, som Bolman och Deal (1997) menar ska tillämpas mot tänkbara motståndare. Att somliga divisionschefer och medarbetare saknade den nödvändiga viljan för att implementera styrkortet har tydligt framgått i undersökningen. Ledningsgruppen kunde således inte se detta och missade även möjligheten till att bearbeta motståndet genom de metoder som Bolman och Deal (1997) rekommenderar.

5.3.1.3 Delaktighet

En övervägande del av de anställda uppvisade en avog inställning till styrkortet och tenderade dessutom att prioritera sina vanliga arbetsuppgifter. Det tyder på att en klyfta, som Crofts et al. (2005) benämner den, existerade mellan vad ledningen planerade att genomföra och vad de anställda gjorde. Dessutom är det en indikation på att ett förändringsmotstånd existerade. Ett sätt att bearbeta förändringsmotståndet, enligt Bruzelius och Skärvad (2004), är att involvera de anställda i förändringsarbetet, vilket skedde tämligen sent i den undersökta organisationen. De anställda fick på ett överraskande sätt reda på att verksamhetsplaneringen skulle utföras på ett annat sätt. Visserligen blev de anställda involverade men styrkortet utarbetades huvudsakligen av ledningen med hjälp av konsulten. De anställda fick fylla i de lämpliga uppgifterna först efter att styrkortet blev utarbetat.

Denna kategori av medarbetarnas delaktighet liknar vid en expertmodell som Bruzelius och Skärvad (2004) betecknar den. Expertmodellen innebär att förändringen sker med hjälp av experter. Konsulten i detta fall, fungerade som expert för styrkortet. De anställda, enligt Bruzelius och Skärvad (2004) får en möjlighet till delaktighet först efter att beslutet har fattats, vilket stämmer med omständigheterna i den undersökta organisationen. Beslutet att införa styrkortet har uteslutande fattats av ledningen i samråd med konsulten. Delaktigheten var således liten, vilket är en följd av expertmodellen. Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) möter ledningen ofta på förändringsmotstånd när expertmodellen tillämpas. Att en stor del av de anställda visades ha en negativ inställning gentemot styrkortet samtidigt som delaktigheten var otillfredsställande antyder delaktighetens betydelse vid en förändring.

Bruzelius och Skärvad (2004) liksom Sandberg och Targama (1998) anser att delaktigheten främjar medarbetarnas acceptans av förändringen. Medarbetarna är dessutom beredda att stödja den om möjlighet till inflytande och delaktighet ges. Likaledes ansåg flera respondenter att en lyckad implementering är avhängig hela organisationens medverkan och att de flesta människor är villiga att stödja förändringen först när de har en möjlighet att påverka. Av denna anledning involverades hela organisationen i revideringsprocessen. I slutändan var detta emellertid inte tillräckligt. Bruzelius och Skärvad (2004) menar att fastän ledningen använder olika taktiska aktiviteter i efterhand finns det en stor risk att denna förändring aldrig genomförs, vilket var fallet i fastighetsbolaget. Efter åtta år av mer eller mindre lyckade ansträngningar att implementera styrkortet hade styrkortsarbetet slutligen somnat in. Ledningen har i stil med Sandberg och Targamas (1998) åsikt erfarit att det är av avgörande betydelse att få medarbetarna med sig på de nya satsningarna. Den enda avdelningen som lyckades bäst med att förankra styrkortet var också den vars divisionschef skapade stora möjligheter för delaktighet. Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) kommer medarbetarna att stödja förändringen när de inser behovet av den. Detta sker först när medarbetarna involveras i förändringsarbetet, vilket den berörda divisionschefen gjorde.



6 SLUTSATSER

I detta kapitel besvaras studiens huvudfråga med utgångspunkt från de tre hypoteserna. Huruvida hypoteserna kan ses som förklaringar till att fastighetsbolaget avvecklade styrkortet fastställs således i detta kapitel.

6.1 Vilka var fastighetsbolagets orsaker till införandet av styrkortet?

För att besvara huvudfrågan och således finna orsaker som bidrog till att fastighetsbolaget slutade arbeta med styrkortet valde författarna att formulera och undersöka tre hypoteser. Den första hypotesen avser att undersöka huruvida styrkortet var ett lämpligt verktyg för att lösa den specifika problematiken i företaget. Dessutom avser hypotesen att undersöka huruvida företagets adoptionsbeslut var grundat på ett effektivt val. Nedan återges de slutsatser författarna kom fram till gällande den första hypotesen.

6.1.1 Var styrkortet rätt verktyg för att lösa fastighetsbolagets problematik?

Författarna anser att det fanns en klar samstämmighet, ”fit”, mellan fastighetsbolagets problematik och den problematik som styrkortet enligt teorin avser lösa. Styrkortet adopterades i fastighetsbolaget i syfte att lösa denna problematik. Avveckling av det balanserade styrkortet kan således inte förklaras med att styrkortet inte var rätt verktyg för att lösa den specifika problematiken fastighetsbolaget hade.

6.1.2 Var adoptionen av styrkortet grundat på ett effektivt val?

Grunden för fastighetsbolagets styrkort konstruerades av den dåvarande VD:n. VD:n insåg behovet av ett nytt styrverktyg och konstruerade själv ett koncept för att lösa den rådande problematiken i företaget. Detta koncept uppvisade starka likheter med det balanserade styrkortet. Ledningsgruppen beslutade således i samråd med den anlidade konsulten att införa det balanserade styrkortet. Drivkraften bakom adoptionsbeslutet var följaktligen främst relaterat till företagets behov av ett lämpligt styrverktyg, fastän svaga inslag från fashion och fad perspektivet fanns. Författarnas slutsats utifrån ovanstående resonemang är att införande av styrkortet grundades på ett effektivt val. Avvecklingen av styrkortet kan därför inte förklaras med att införandet inte grundats på ett effektivt val.

Utifrån dessa två slutsatser kan författarna konstatera att den första hypotesen inte kan betraktas som en orsak till att fastighetsbolaget slutade att arbeta med styrkortet.

6.2 Fanns potentialen för en förändring i fastighetsbolaget?

Den andra hypotesen som författarna formulerade för att besvara huvudfrågan avser att undersöka ett urval av de faktorer som tidigare studier lyfter fram som kritiska för en lyckad implementering av det balanserade styrkortet. En avsaknad av någon av dessa faktorer kan anses som en bidragande orsak till att fastighetsbolaget slutade arbeta med styrkortet. En summering av slutsatserna som författarna kommit fram till gällande denna hypotes återges nedan.

6.2.1 Var ledningen engagerad i implementeringen av styrkortet?

Engagemanget för styrkortet varierade kraftigt inom ledningsgruppen. Det fanns inte någon som var en uttalad motståndare till styrkortet men flertalet saknade dock viljan och engagemanget att arbeta med det. Det största engagemanget för styrkortet kunde observeras hos den dåvarande VD:n, dåvarande ekonomichefen och hos en av divisionscheferna. Deras



engagemang visades dock inte vara tillräckligt för att förankra styrkortet i hela organisationen. För detta krävdes att hela ledningsgruppen var engagerad. Författarnas åsikt är att ledningsgruppen således inte kan betraktas som en grupp som aktivt strävade mot ett gemensamt mål, dvs att implementera styrkortet. Ledningsgruppen var inte tillräckligt stark för att hålla implementeringsprocessen vid liv. Engagemanget trappades ytterligare ned när den dåvarande VD:n slutade och en ny VD tillträdde som inte visade något intresse av att arbeta med styrkortet. Författarnas slutsats är därför att avsaknaden av engagemang från ledningen bidrog till att företaget slutade arbeta med styrkortet.

6.2.2 Kopplades det balanserade styrkortet till företagets vision och strategi?

Respondenterna var oeniga om huruvida styrkortet var kopplat till företagets strategi och vision. Respondenterna var även oeniga om huruvida målen och måtten var kopplade till strategin och visionen. Samtliga respondenter var dock medvetna om att denna koppling är av stor betydelse för en lyckad implementering av styrkortet. Det som kan konstateras är att styrkortet delvis var kopplat till strategin då det saknades en tydlig koppling mellan strategin och vissa mål och mått. Det faktum att styrkortet inte var fullständigt kopplat till strategin och visionen medförde att vissa uppgifter som således utfördes inte bidrog till uppfyllande av företagets vision. Detta kan anses som en orsak till att företaget slutade arbeta med det balanserade styrkortet.

6.2.3 Kopplades det balanserade styrkortet till ett belöningsystem?

Det kan konstateras att en övervägande del av medarbetarna saknade större motivation till att arbeta med det nya verktyget. De visade istället på ett förändringsmotstånd. För att styra medarbetarna till att arbeta mot företagets strategi och vision räckte det uppenbarligen inte med att styrkortet mätte vissa aspekter som visades upp. Hade företaget kopplat ett belöningsystem till styrkortet skulle det möjligtvis ha bidragit till en ökad motivation för styrkortsarbetet bland medarbetarna. Författarna tror att ett belöningsystem skulle ha hjälpt ledningen avsevärt till att bearbeta förändringsmotståndet. Att fastighetsbolaget inte kopplat ett belöningsystem till styrkortet kan ses som en orsak till att styrkortet avvecklades.

6.2.4 Avsattes tillräckliga resurser och genomfördes någon utbildning av personalen?

Fastighetsbolaget avsatte enligt författarnas mening inte tillräckligt med resurser för att implementera styrkortet. Det avsattes inte tillräckligt med tid för att medarbetarna skulle uppnå nödvändig förståelse för styrkortet och därmed inse behovet av verktyget. Utbildning förekom, dock först när ledningsgruppen upptäckte att det var nödvändigt för att förankra styrkortet. Att olika utbildningar startades i efterhand påverkade säkerligen utbildningens effekt på medarbetarna. Medarbetarna hade redan skapat en kritisk inställning mot styrkortet eftersom det upplevdes som att styrkortet trycktes ut i organisationen. Avsaknad av dessa faktorer kan ses som en orsak till styrkortet avvecklades.

6.2.5 Skapades delmål för arbetet med det balanserade styrkortet?

Ledningsgruppen och även medarbetarna var inte införstådda med att styrkortet var en långsiktig investering som först efter några år kan beräknas ge effekter. Att några märkbara kortsiktiga framgångar inte följdes av implementeringen bidrog till att behovet av styrkortet kom att ifrågasättas. För att bibehålla motivationen att arbeta med ett styrkort krävs att delmål skapas vilket inte gjordes i fastighetsbolaget. Författarna anser att motivationen och engagemanget för styrkortet skulle ha påverkats positivt om delmål aktivt hade skapats. Avsaknaden av delmål kan således ses som en tänkbar orsak till avvecklingen av styrkortet.

Författarna anser att potentialen för en förändring inte fanns i fastighetsbolaget vilket krävs för en lyckad implementering av styrkortet. Den andra hypotesen kan således ses som en förklaring till varför fastighetsbolaget slutade arbeta med styrkortet.

6.3 Fanns det några barriärer till förändringen i fastighetsbolaget?

Den tredje och sista hypotesen avser att undersöka huruvida ett urval av vissa aspekter utgjorde ett hinder för implementeringen av styrkortet i fastighetsbolaget. En påvisad existens av någon av dessa barriärer kan ses som en orsak till att fastighetsbolaget slutade arbeta med styrkortet. Författarnas slutsatser gällande den tredje hypotesen återges nedan.

6.3.1 Fanns det förändringsmotstånd mot det balanserade styrkortet?

Fastän vissa respondenter ansåg att ett motstånd inte existerade i företaget är det dock uppenbart att medarbetarna hyste en motvilja mot styrkortet. En övervägande del av de anställda, inklusive två divisionschefer, saknade förståelsen för styrkortet och ifrågasatte behovet av verktyget. De prioriterade sina vanliga arbetsuppgifter och fortsatte arbeta enligt det gamla sättet. Styrkortsarbetet upplevdes som en extra arbetsbörda och ansågs dessutom som resultatlöst. Visserligen förekom det individuella skillnader i inställningen mot styrkortet men överlag uppvisade organisationen en stor förändringsobenägenhet. Det är således uppenbart att både likgiltighet och ett motstånd, om än i passiv form, existerade mot styrkortsarbetet. Detta motstånd kan belysas närmare utifrån den kulturella och politiska aspekten.

6.3.1.1 Utgjorde företagets kultur ett hinder för implementering av styrkortet?

Det existerar en särskild anda i fastighetsbolaget som har präglat medarbetarnas arbetssätt under flera decennier. När styrkortet infördes kom det att medföra stora skillnader mot det tidigare arbetssättet. Det nya arbetssättet kom att rubba det vedertagna arbetssättet och medarbetarna ställdes inför en svår uppgift att bryta de invanda arbetsrutinerna. Någon ändring av arbetsrutinerna skedde emellertid aldrig. Den rådande kulturen i företaget kom således att utgöra ett stort hinder för en lyckad implementering av styrkortet. Framst berodde det på en avsaknad av viljan att bryta de invanda arbetsrutinerna. Att endast somliga i ledningsgruppen och en mindre del av medarbetarna insåg behovet av förändringen och hade viljan att ändra arbetsrutinerna var dock inte tillräckligt då organisationen överlag uppvisade en stor förändringsobenägenhet. Författarna anser därmed att fastighetsbolagets kultur var en bidragande orsak till avvecklingen av styrkortet.

6.3.1.2 Utgjorde företagets politik och dess maktstruktur ett hinder för implementering av styrkortet?

Politikens existens i fastighetsbolaget är tydlig. Företagets maktstruktur utgjorde däremot inte något hinder för implementering av styrkortet. Inte heller gav styrkortet upphov till större konflikter i organisationen. Att vissa divisionschefer och även vissa informella ledare såg styrkortet som ointressant och nyttjade sitt inflytande i andra frågor på dagordningen var dock en stark bidragande orsak till att styrkortet aldrig riktigt implementerades i företaget. Att ledningsgruppen dessutom inte behärskade någon större politisk skicklighet och inte heller utförde en kartläggning av den politiska terrängen är en förklaring till att ledningsgruppen inte kunde se motståndet som fanns i organisationen. Följaktligen kunde ledningsgruppen inte heller inse behovet av nödvändiga insatser för att bearbeta detta motstånd. Författarna anser således att detta var en bidragande orsak till att fastighetsbolaget slutade arbeta med styrkortet.



6.3.1.3 Skapades det en delaktighet i implementeringen av styrkortet så att motståndet kunde övervinnas?

Beslutet att införa styrkortet kom att fattas enbart av ledningen i samråd med konsulten. Även utformandet och framtagningen utfördes av ledningsgruppen. Resten av organisationen involverades först när styrkortet var utarbetat. Ledningsgruppen insåg så småningom att detta tillvägagångssätt var felaktigt och skapade därför möjligheter för en större delaktighet under revideringsprocessen av styrkortet. Detta var emellertid inte tillräckligt då en klyfta mellan ledningsgruppen och medarbetarna redan hade skapats och motståndet blev ett faktum. Att den s.k. expertmodellen av delaktigheten tillämpades under implementeringen anser författarna är en orsak till motståndets existens. Följaktligen anser författarna att avsaknaden av en större delaktighet under implementeringen är en orsak till avvecklingen av styrkortet.

Författarna anser att flera barriärer till förändringen fanns och att dessa kraftigt påverkade implementeringens utgång. Den tredje hypotesen kan således ses som en förklaring till vad som bidrog till att fastighetsbolaget slutade arbeta med styrkortet. Det innebär att studiens huvudfråga kan besvaras utifrån den andra och den tredje hypotesen. Som ovannämnt betraktas inte den första hypotesen som en orsak till fastighetsbolagets avveckling av styrkortet.

6.4 Förslag till fortsatta studier

En hypotes författarna har som i denna studie inte undersöks är att avvecklingen av ett balanserat styrkort kan också förklaras med ett VD skifte eller då viktiga s.k. eldsjälar⁷ lämnar företaget. Denna hypotes väcktes då författarna sökte efter företag att undersöka. Ett flertal av de företag som författarna varit i kontakt med har avvecklat sina balanserade styrkort i nära anslutning till ett VD skifte. Enligt Olve et al. (1999) är en förutsättning för en lyckad implementering av ett styrkort att eldsjälar finns som brinner för styrkortsprojektet och som driver processen framåt. Företag som misslyckas med implementeringen av ett styrkort saknar ofta en eldsjäl inom företaget eller så har eldsjälen befunnit sig på en alltför låg nivå inom organisationen menar Olve et al. (1999). Ett förslag till fortsatta studier är att kartlägga vilka företag som avvecklat balanserade styrkort och sedan undersöka om avvecklingen också kan förklaras med ett VD skifte, att eldsjälar saknades som brann för styrkortet eller att eldsjälar lämnade företaget.

Ett annat förslag är att undersöka ett företag som följt rekommendationerna så att de faktorerna som krävs för en lyckad implementering av styrkortet är uppfyllda, dvs att potentialen för en lyckad implementering finns. Det skulle vara intressant att undersöka huruvida denna potential bidrar till ett minskat motstånd och till att implementeringen lyckas, dvs huruvida det finns ett samband mellan uppsatsförfattarnas hypotes två och tre.

⁷ En eldsjäl kan definieras som en person som är starkt engagerad i en aktivitet eller i en verksamhet och som drivs av en brinnande entusiasm (Philips, s. 1).

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2004). *Management Control Systems*. Boston: Irwin

Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, L.H., & Skärvad, P-H. (1995). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, L.H., & Skärvad, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Dale, B. G. (1999). *Managing Quality*. Oxford: Blackwell Publishing.

Dilschmann, A., Falck, E., & Krafft C. (2000). *Lärandebok: delaktighet, lärande och förändringsarbete*. Stockholm: Liber cop.

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

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, cop.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1999). *The Balanced Scorecard - Från strategi till handling*. Göteborg: ISL Förlag.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Kotter, J.P., (1998). *Leda förändring - Hur du blir framgångsrik på 2000-talet*. Malmö: Egmont Richter AB.

Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.

Larsten, I. (2000). *Olikhet – en styrka. Människors drivkrafter och värderingar i förändringsarbete*. Stockholm: Svenska Förlaget.

Lundahl, U., & Skärvad P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Lönnqvist, R., & Lind, J. (1998). *Internredovisning och prestationsmätning*. Lund: Studentlitteratur.

Machiavelli, N. (1988). *Fursten*. Stockholm: Natur och Kultur.

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

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. (1997). *Balanced scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber ekonomi.

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

Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J. & Roy, S. (2003). *Framgångsrikt styrkortsarbete – Metoder och erfarenheter*. Malmö: Liber ekonomi.

Patel, R., & Davidson, B (2003). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, J., & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: Ett kompetens perspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. England, Essex: Prentice Hall Inc.

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

Svensson, L., & Otter, C. (2002). *Projektarbete teori och praktik – sagan om diamanten som sprängdes*. Angered: Santérus Förlag.

Söderlund, M. (1997). *Den nöjda kunden: Kundtillfredsställelse – orsaker och effekter*. Malmö: Liber ekonomi.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, vol. 16, nr. 3, s. 586-612.

Argyris, C., & Kaplan, R.S. (1994). Implementing New Knowledge; The Case of Activity-Based Costing. *Accounting Horizons*, vol. 8, nr. 3, s. 83-105.

- Ax, C., & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, vol. 16, nr. 1, s. 1-20.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, vol. 11, nr 2, s. 3-25.
- Cobb, I., Helliard, C., & Innes, J. (1995). Management accounting change in a bank. *Management Accounting Research*, vol. 6, nr. 4, s. 155-175.
- Crotts, J.C., Dickson, D.R., & Ford, R.C. (2005). Aligning organizational processes with mission: The case of service excellence. *Academy of Management Executive*, vol. 19, nr. 3, s. 54-67.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol. 48, nr. 2, s.147-160.
- Granlund, M. (2001). Towards explaining stability in and around management accounting systems. *Management Accounting Research*, vol. 12, nr 1 s. 141-166.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, vol. 70, nr.8, s. 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, vol. 74, nr.12, s. 75-85.
- Kasurinen, T. (2002). Exploring Management Accounting Change: The Case of the Balanced Scorecard Implementation. *Management Accounting Research*, vol. 13, nr.3, s. 323-343.
- Lawson, R., Stratton, W., & Hatch, T. (2003/2004). The importance of true balance: designing scorecard systems for success. *CMA Management*, vol. 77, nr. 8, s. 36-39.
- Malina, M.A., & Selto, F.H. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Management Accounting Research*, vol. 13, nr. 1, s. 47-90.
- Malmi, T. (1997). Towards explaining activity-based costing failure: accounting and control in a decentralized organization. *Management Accounting Research*, vol. 8, nr.4, s. 459-480.
- Malmi, T. (1999). Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, nr. 8, s. 649-672.
- Markus, M.L., & Pfeffer, J. (1983). Power and the design and implementation of accounting and control systems. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, nr.2-3, s. 205-218.
- Newell S., Robertson M., & Swan J. (2001). Management fads and fashions. *Organization*, vol. 8, nr 1, s. 5-15.

Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, vol. 74, nr. 15, s. 61-78.

Scapens, R.W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, vol. 5, nr. 3-4, s. 301-321.

Scapens, R.W., & Roberts, J. (1993). Accounting and control: a case study of resistance to accounting change. *Management Accounting Research*, vol. 4, nr. 1, s. 1-32.

Shields, M.D. (1995). An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 7, nr. Fall95, s. 148-166.

Targama, A. (2002). Förståelseskapande management. *On Time*, nr. 2, s.5-9.

Tichy, N. (1983). The Essentials of Strategic Change Management. *The Journal of Business Strategy*, vol. 3, nr. 4, s. 55-67.

Elektroniska källor

www.ne.se

Besökt: 05-12-05

Uppsatser

Andersson, J., & Ericsson, P. (2002). *Diffusion av balanserat styrkort i offentlig sektor – en studie av adopterande och icke-adopterande kommuner*. Magisteruppsats i ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Ericsson A., & Haggård A. (2000). *Diffusion av Balanced Scorecard i Sverige – en empirisk studie av adoptionsmotiv*. Magisteruppsats i ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Muntliga källor

Ax, Christian, Docent vid Handelshögskolan i Göteborg, möte, 05-11-22

Intervjuer

Konsult på Ekan, 05-12-06

Dåvarande VD:n i fastighetsbolaget, 05-12-12

Verksamhetsutvecklare (dåvarande finanschef) i fastighetsbolaget, 05-12-13

Ekonomi- och finanschef i fastighetsbolaget, 05-12-13

Divisionschef nr. 1 i fastighetsbolaget, 05-12-13

Divisionschef nr. 2 i fastighetsbolaget, 05-12-14

BILAGA 1 – Intervjuguide

Inledande frågor

Vilken är din befattning, titel?

Hur länge har du arbetat på företaget?

Vad var din roll i styrkortsprojektet?

Hur blev du involverad i fastighetsbolagets styrkortsprojekt?

Allmänna frågor

1. När togs beslutet att fastighetsbolaget skulle införa styrkort?
2. Hur lång tid tog det att ta fram styrkortet (aktivt arbete)?
3. När påbörjades implementeringen av det balanserade styrkortet i fastighetsbolaget?
4. Vilka utformade styrkortet? Vilka var involverade? Vilka tog del av styrkortet?

CONTINGENCY THEORY

Abrahamsons typologi

1. Vem kom med idén att införa ett styrkort i fastighetsbolaget?
2. Hur kom ni i kontakt med det balanserade styrkortet?
3. Varför infördes styrkortet? Vilka var argumenten för att införa ett styrkort? (t ex inspiration från andra företag, ökad konkurrens, existerande ekonomistyrningsmodell var inte pålitlig, förslag från konsultföretag)

Syftet med det balanserade styrkortet

1. Fanns det något syfte/syften med att införa det balanserade styrkortet? Var det något/några problem som var tänkta att lösas med styrkortet? Vad ville man åstadkomma med det?

POTENTIALEN FÖR EN LYCKAD IMPLEMENTERING AV STYRKORTET

Ledningens engagemang

1. Vilka personer ingick i ledningen då det balanserade styrkortet infördes?
2. Vilka var involverade i styrkortsprojektet? Utvidgades denna grupp med tiden?
3. Var alla i projektgruppen och ledningen (divisionscheferna) engagerade och trodde på styrkortet? Fanns det motsättningar inom projektgruppen för att arbeta med styrkortet? Vilka var det i så fall? Bearbetades detta motstånd och i så fall hur? Fanns det några i gruppen som drev frågan om styrkortet vidare (fungerade som motorn)?

Koppling till vision och strategi

1. Var styrkortet kopplat till företagets strategi? Var alla mål och mått kopplade till strategin?

Koppling till belöningssystem

1. Kopplades något belöningssystem till ert styrkort?

Om ja;

Varför?

Om nej

- Varför inte?

- Fanns det någon gång tanke på att använda ett belöningsystem? Fanns det något informellt belöningsystem?

Kommunicera ut strategin

1. Arbetade ni för att kommunicera ut strategin och styrkortet till hela organisationen?

Om ja;

På vilket sätt?

Lyckades fastighetsbolaget förmedla ut syftet och vikten med ett styrkort till anställda?

Om nej;

Varför inte?

Hade man någon gång tanke på att göra detta?

Tillräckliga resurser

1. Lades tillräckligt med tid och resurser på att ta fram styrkortet? Motivera?

2. Lades enligt dig tillräckligt med tid och resurser på att kommunicera ut strategin och styrkortet? Motivera?

3. Hade fastighetsbolaget någon uppfattning om hur mycket tid och resurser som ett styrkortsprojekt krävde? Fanns det någon tidsram för hur mycket tid företaget ville avsätta tills styrkortet bidrog till resultat?

4. Hur mycket utrymme (tid) avsattes för att anställda ska vara insatta i syftet och nyttan med styrkortet? (Gäller inte enbart utbildningstid)

Utbildning

1. Anser ni att medarbetarna förstod varför företaget införde det balanserade styrkortet?

2. Fick medarbetarna någon slags utbildning (aktiviteter) om styrkortets uppbyggnad, syfte och logik?

Om ja;

- Varför?

- Vad för slags utbildning?

- Vilka var de anställdas respons kring utbildningen?

Om nej;

- Varför inte?

- Hade ni någon gång tanke på att använda utbildning?

Delmål

1. Skapade företaget några delmål förutom de mål och mått som fanns i styrkortet?

Om ja;

- Varför?

- Gavs någon positiv feedback på dessa delmål?

Om nej;

- Varför inte?

- Hade man någon gång tanke på att göra detta?

BARRIÄRER SOM HINDRAR EN LYCKAD IMPLEMENTERING AV STYRKORET

Förändringsmotstånd

1. Kom det några reaktioner kring styrkortet från de anställda (inkl ledningen)? Fanns det någon form av motstånd (öppet/tyst) och hur märktes detta i sådana fall? Om, ja vad tror du bidrog till/orsakade motståndet?

2. Anser du att dem anställda var motiverade och engagerade till denna förändring?
3. Anser du att anställda upplevde det balanserade styrkortet som nödvändigt?

Den kulturella aspekten

1. Vad var företagets vision innan styrkortet? Vad var företagets vision vid tidpunkten av styrkortsinförandet?
2. Kom styrkortet att bli en naturlig del av medarbetarnas arbetssätt?
3. Kom styrkortet att ändra medarbetarnas arbetssätt och rutiner?
Om ja, stod det nya arbetssättet i en diametral motsatsställning till det gamla arbetssättet (kultur)? Eller var den konflikten mer av en subtil karaktär?
4. Tog sig ledningen tid till att aktivt förankra styrkortet i organisationen?
5. Gav företaget stöd och instruktioner om styrkortet till de anställda?
6. Använde företaget några medel för att förankra styrkortet i organisationskulturen?
7. Bearbetades de anställdas motstånd på något sätt och i så fall hur?
8. Utformade företaget en befodringsprocess som stödjer styrkortsarbetet?

Den politiska aspekten

1. Anser du att införandet av styrkortet kom att ändra den befintliga maktkonstellationen i organisationen?
2. Vilka maktkällor använde sig ledningsgruppen av för att implementera styrkortet i organisationen?
3. Anser du att införandet av styrkortet gav upphov till konflikter eller spänningar (öppna/latenta) inom organisationen? Om ja, hanterades dessa konflikter på något sätt? Om ja, hur?
4. Hur arbetade projektgruppen för att genomföra förändringen (implementera styrkortet)?
5. Fanns det någon handlingsplan för hur eventuellt motstånd från nyckelpersoner såväl som de anställda skulle kunna bearbetas?
6. Involverades de viktiga personer (både synliga och osynliga "ledare") i organisationens olika hierarkiska nivåer?

Delaktighet

1. Gjorde företaget en aktiv insats för att involvera de anställda i förändringsarbetet?

Om ja;

Varför?

Hur involverades de anställda?

Om nej;

-Varför inte?

- Fanns det någon gång tanke på att involvera de anställda?

Avslutande frågor

1. När avvecklades arbetet med styrkortet?
2. Uppfyllde styrkortet fastighetsbolagets tänkta syftet?
3. Varför avvecklades arbetet med det balanserade styrkortet?
4. Vad tror du hade krävts för att fortsätta arbeta med det balanserade styrkortet?