

Master Thesis 20p
Handelshögskolan i Stockholm
Höstterminen 2007

Student: Johan Pettersson
Inskrivningsnummer: 21100
Handledare: Pär Åhlström

Balanced Scorecard- Identifieringens dolda dilemma

Framläggning;
24 Februari 2010 kl. 13.15-15.00
Sal: B621

Abstract

The use of balanced scorecards have spread explosively throughout the world during the last decade. This management tool have become very common in a wide spread variety of organisations on all continents. Many balanced scorecard fails though and scorecard theorists often blame the identification- and implementation process as they claim that these lay the foundation for the use of the tool. As my literature study shows, academic research on the area is rare. Particularly the effect on the implementation process from organisational dynamics and organisational structures needs further research. Thereof the research question of the thesis; "How is the balanced scorecard identification process effected by the the institutionalised structures and dynamic nature of an organisation?"

This thesis involves a group based identification process of a balanced scorecard. The research method is a participation-study involving the researcher in the identifications process as a process-advocate supplying the form but not the contents. The form applied for the identification process at hand was based on the theories of Olve et al. (1999, 2003) a model that has become spread throughout the world and therefore assumed to be a widely used one.

From this theoretical base a suitable identification process was tailored and the results compared to theories of rational-instrumental as well as sociological-institutional theories.

The organisation of study is a functional unit within a large Nordic organisation. The implementation was performed as a pilot for a possible implementation in the rest of the function and therefore was conducted at a low organisational level.

The results from the study show that institutionalised structures and the dynamic nature of the organisation have a large amount of impact on the identification process far beyond the impact described by the model makers. Identified problems in the studied process included the group composition and relative power structures of the organisation affecting several aspects of the process. The physical structure of Olve et als (1999) process was also found not viable due to its defective logic as a decision-making-process and lack of consideration for group-dynamic structures. From the results of the study a process more suitable is presented and a number of group-related issues demanding considerations become highlighted.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 Det Balanserade Styrkortets utbredning och framgång	7
1.2 Forskningsområdet prestationsmätning och det balanserade styrkortet	8
1.2.1 Studier av implementeringsprocesser av balanserade styrkort	11
1.3 Problem	13
1.4 Syfte	13
1.5 Ämnes Avgränsning.....	14
1.6 Definitioner	14
1.7 Uppsatsens Disposition	14
2. METOD	16
2.1 Val av ämne och organisation	16
2.2 Förförståelse.....	17
2.3 Undersökningsdesign - aktionsforskning	18
2.3.1 Konsekvenser av undersökningsdesignen	19
2.4 Kvalitativ Forskningsdesign	19
2.5 Angreppssätt	20
2.6 Kunskapssyn	21
2.7 Praktisk metod	23
2.8 Kvalitetskriterier	24
2.8.1 Tillförlitlighet	25
2.8.2 Överförbarhet	25
2.8.3 Pålitlighet	25
2.8.4 Äkthet.....	26

3. DET BALANSERADE STYRKORTET	27
3.1 Historien	27
3.2 Perspektiven	28
3.2.1 Finansiella	29
3.2.2 Kund.....	30
3.2.3 Interna Processer	30
3.2.4 Lärande/Utveckling	31
3.3 Strategikartan	31
4. IDENTIFIERINGSPROCESSEN	33
4.1 Vad är en identifieringsprocess?	33
4.2 Val av källor för det aktuella projektet.....	34
4.3 Förberedelser.....	35
4.3.1 Varför.....	35
4.3.2 Var	35
4.3.3 Vad	36
4.3.4 Hur	36
4.4 Identifieringsprocessen enligt Olve et al.	37
Steg 1 Definiera industrin, utvecklingen och företagets roll.....	37
Steg 2 Etablera företagets vision/strategi.....	38
Steg 3 Etablering av perspektiv	39
Steg 4 Från vision och perspektiv till strategiska målsättningar	39
Steg 5 Identifiera kritiska framgångsfaktorer	40
Steg 6 Identifiera orsak-verkan samband och utveckla mått	40
Steg 7 Etablera Styrkortet.....	41
5. TEORETISKT RAMVERK	42
5.1 Den rationell-instrumentella modellen	42
5.1.1 Beslutsfattande - rationell-instrumentella perspektivet	43
5.2 Det sociologisk-institutionella perspektivet	44

5.2.1 Socialkonstruktionismen	45
5.2.2 Beslutsfattande - Sociologisk-institutionella perspektivet	47
5.2.3 Handling - Sociologisk-institutionella perspektivet.....	48
6. PERSONTRANSPORT	49
6.1 Företaget.....	49
6.2 Verksamheten på enheten	49
6.3 Organisering.....	50
7. FÖRBEREDELSE PÅ PERSONTRANSPORT	51
7.1 Varför	51
7.2 Var	52
7.3 Vad	53
7.4 Hur	53
7.4.1 Tidsplanen	53
7.4.2 Projektgruppen	54
8. IDENTIFIERINGSPROCESSEN PÅ PERSONTRANSPORT	56
Steg 1 - Förstudien	56
Steg 2 - Visionseminariet.....	56
Steg 1-2 - Seminarium 1	57
Steg 3-4 - Seminarium 2	58
Steg 5-6 Seminarium 3	60
Steg 7 - Seminarium 4	61
Steg 8-10 Efterarbetet – Mått, Mål och Handlingsplan	62
9. ANALYS	63
9.1 Processens utfall.....	63
9.2 Intern Dynamik.....	63
9.2.1 Gruppens funktionssätt.....	64

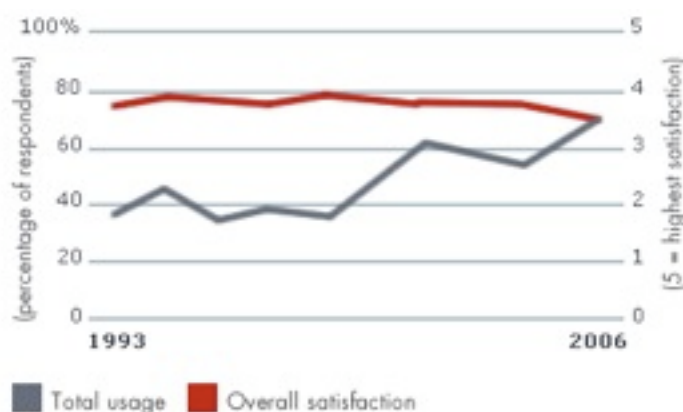
9.3 Beslutsfattande	68
9.4 Kompetens.....	69
9.5 Systematik i processen	70
10. SLUTSATS	72
10.1 Gruppens sammansättning	72
10.2 Strukturell anpassning	73
10.3 Beslutsfattande.....	74
10.4 Kompetens	74
10.5 Modifiering av identifieringsprocessen	75
10.6 Vidare forskning.....	77
11. KÄLLOR	78
11.1 Artiklar	78
11.2 Böcker.....	81
11.3 Internet källor	83
Bilaga 1, Identifieringsprocessen enligt Olve et. al (1999)	84
Bilaga 2, Identifieringsprocessen på Persontransport.....	85
Bilaga 3, Intervjuer under förarbetet	86
Bilaga 4, Intervjuer under seminariearbetet	86

1 Inledning

1.1 DET BALANSERADE STYRKORTETS UTREDNING OCH FRAMGÅNG

Det balanserade styrkortet har sedan det först introducerades för drygt 15 år sedan uppnått en global utbredning och blivit vad Røvik (2000) benämner en megastandard, ett verktyg som används i en mångfald av olika länder, branscher, sektorer, företag och organisationer, i tjänsteindustri såväl som producerande företag och i privata likaväl som offentliga och ideella organisationer. Det balanserade styrkortet har i termer av utbredning varit en formidabel succé varför användningen av någon form av balanserad målstyrning av många organisationer betraktas som näst intill en självklarhet.

Det globala konsultföretaget Bains genomför årligen en undersökning globalt bland sina kunder om deras användande av managementverktyg och konstaterar att så mycket som 70 % av företagen globalt använder någon form av balanserad styrning¹. I Sverige är siffran något lägre, ca 55 %, vilket ändå indikerar ändå en mycket omfattande användning. (Olve et al. 2003).



Den andra faktorn som studeras i Bain:s undersökning är tillfredsställelsen med det balanserade styrkortets funktion och här ser vi i management litteraturen en överväldigande mängd artiklar om framgångsrika styrkortsprojekt och framgångssagor. Resultaten i Bain:s undersökning visar att tillfredsställelsen med verktygets funktion är 3,5 på en 5 gradig skala (Bain & co, 2007-11-22) vilket indikerar att en stor del av användarna är nöjda men att man det även finns organisationer som är mindre nöjda eller rent missnöjda med styrkortets funktion. Detta missnöje bekräftas av artiklar som Schneiderman (1999) eller Björneke (1999) som i sina undersökningar till och med kommit fram till att huvuddelen av alla utvecklade styrkort med tiden misslyckas. Schneiderman hävdar att det som kommer fram i litteratur och media alla är

¹ Bain & co <http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupCode=2> hämtad 2007-11-22

lyckade exempel på styrkort men att man om man gräver djupare finner att de flesta styrkort faktiskt misslyckas. Antingen når inte verktyget upp till företagens förväntningar eller har konceptet helt enkelt inte producerat de resultat som utlovas.

Författare inom styrkortsgenren så som Kaplan & Norton (2001), Niven (2005) eller Olve et al. (2003) noterar också detta missnöje bland användarna och hävdar att orsaken i de flesta fall kan härledas till felaktigt utformade konstruktionsprocesser och implementeringsprocesser. Dessa inledande steg i organisationens styrkortsanvändning är avgörande för konceptets framgång och en felaktig konstruktion av dessa leder oundvikligen till misslyckande.

Niven (2005) uttrycker det som att;

”Den mest vanliga orsaken till misslyckade styrkortsimplementeringar är felaktigt utformade styrkort och svårigheter i implementeringen.” (egen översättning fr. eng.)

Olve et al. (2003) är inne på samma bana när de i boken ”Making scorecards actionable” hävdar att *Varför, Vad och Hur* styrkortet utvecklas är avgörande för om det kommer att bli framgångsrikt.

1.2 FORSKNINGSMÅLET PRESTATIONSMÄTNING OCH DET BALANSERADE STYRKORTET

Det balanserade styrkortet är ett mycket omskrivet ämne i litteraturen. En sökning i databaser för vetenskapliga tidskrifter på ordet “Balanced Scorecard” gav så många som 1032 träffar². Granskar man träffarna närmare visar det sig dock att de absolut flesta artiklarna populärvetenskapligt beskriver hur företag gjorde när de implementerade styrkortet, hur de gjort för att uppnå sina nästan genomgående fantastiska resultat eller rena motiveringar till varför styrkortet är tillämpligt i den ena eller den andra situationen. Databaserna översvämmas med andra ord av populärvetenskapliga artiklar som oftast är dåligt vetenskapligt underbyggda och som snarare framstår som marknadsföring för det balanserade styrkortet än granskningar med akademisk stringens och metod. Vill man undersöka forskningsområdet kring det balanserade styrkortet måste man därför börja med att bryta sig igenom denna skog av mer eller mindre seriös litteratur.

Forcerar man detta trask av litterärt brus finner man dock den genre inom operations management området som benämns ”prestationsmätning” och som faktiskt granskat det

² Sökning i Business Source Premiere på sökordet “Balanced Scorecard” exakt fras.

balanserade styrkortet och liknande verktyg med takt och metod. Neely et al (2005) väljer att definiera området prestationsmätning som;

”Performance management can be defined as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action.”

Ämnet härstammar ur den traditionella redovisningsforskningen och uppstod under 1980-talet när traditionella, finansiella, mått började att anses som undermåliga för att beskriva företagens verksamheter.

Prestationsmätning är ett forskningsfält som berör ett flertal olika akademiska forskningsområden så som redovisning, organisationspsykologi, ledarskap, Forskning och utveckling, produktion med flera. Bourne & Neely (2003) och Neely (2005) konstaterar att området ofta fallit mellan de akademiska stolarna beroende av dess multidimensionella karaktär och att svårigheter har uppstått när det gäller att enas kring de centrala forskningsfrågorna. Debatten har stundtals varit enkelspårig och ämnet samlats under det paraply av tillhörigheter som faller under området operations management.

Forskningens utveckling på området har enligt Bourne & Neely (2003) passerat i ett par olika faser. Prestationsmätningen grundades som bihang till den traditionella finansiella redovisningen under början av 1900-talet med verktyg som budgetering, kalkylering, DuPont modellen med flera. Verktyg som mer eller mindre utan modifieringar har använts fram till 1980-talet. Under det modernistiska 1980-talet var prestationsmätning mycket populärt. Det var populärt och utbrett till den grad att vissa forskare ansåg att mätandet gått till överdrift och fått ett egenvärde som rent av skulle kunna vara skadligt för företagen. (Hayes & Abernathy, 1980) Författare så som Kaplan (1987) tog dock denna diskussion vidare och visade på att det inte var mätandet i sig som var problemet utan att det snarare var den utveckling av företagande och företag som skett under de senaste åren som gjorde att prestationsmätningen behövde förändras och utvecklas med företagen. Med nya informationskällor, förändrat tänkande, förändrade produktionsätt så uppstod nya krav på prestationsmätningssystemen och de tidigare brukade verktygen var att betraktas som kortsiktiga och otillräckliga. (Banks & Wheelwright, 1979; Hayes & Garvin, 1982; Kaplan, 1984;) Forskningen fokuserades i och med detta på de då existerande modellernas tillkortakommande som bakåtblickande, finansfokuserade, internfokuserade och suboptimerande verktyg och jakten på nya verktyg startade. (Johnsson & Kaplan, 1987; Olve et al. 1999; Keegan et al. 1989)

Under slutet av 80 och början av 90-talet, började nya prestationsmättningsmodeller att växa fram. Verktyg som det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton 1992), "SMART pyramid (Cross & Lynch, 1988), Result/Determinant Matrix (Fitzgerald et al. 1991), The performance measurement Matrix (Keegan et al, 1999) med fler. Områden som den balanserade prestationsmätningens utformning, tillämnning och implementering var därför under hela 90-talet i fokus när man sökte efter att uppnå önskad verkan och önskad anpassning. Diskussionen omfattade områden för användning av verktygen både av olika typer av organisationer och med olika typer av perspektiv. Det var under denna tid som de nya modellerna fick sitt stora genombrott med massiv expansion. (Bourne et al. 2000; Neely, 1996, 2003) Det balanserade styrkortet blev här det stora och framträdande verktyget som dominerat litteraturen och som därför färgat hela debatten kring prestationsmätning markant. (Wenisch, 2004)

Under 2000-talet ändrade forskningen kring prestationsmätning inriktning. Utbredningen av prestationsmättningsverktygen hade genererat en uppsjö av modeller, förebilder och empiriskt material som uppvisade blandade resultat hos användarna. Många processer hade man kunnat konstatera som misslyckats och författare började att kritisera verktygen inneboende antaganden och teoretiska validitet alternativt förklara vad det var som orsakade de misslyckade resultaten.

Norreklit (1999, 2000, 2003) är en av de stora kritikerna som i ett flertal studier har granskat styrkortet och som ifrågasätter styrkortets praktiska användbarhet på grund av dess felaktiga grundläggande antaganden. Ett av de främsta områden som Norreklit kritiserar är antagandet om det kausala förhållandet som anses föreligga mellan perspektiven i styrkortet. Norreklitt ifrågasätter om det verkligen, som Kaplan & Norton påstår, finns ett kausalt förhållande mellan perspektiven eller om det i praktiken snarare är ett interaktivt samband med verkan i flera riktningar. Brigmall (2002) och Malmi (2001) är författare som är inne på samma linje och som ytterligare exemplifierar med empiriska bevis på att sambanden inte existerar. Huruvida detta stämmer kommer jag inte att gå in närmare på utan konstaterar bara att kritiken existerar.

Forskningsområdets korta livsspann gör att ett flertal författare så som Neely (2005), Wenish (2004) eller Bourne & Neely (2003) hävdar att verktyget fortfarande är relativt outforskat. Forskningen kring prestationsmätning har i dag nått till den punkt att man börjar att titta på hur man kan utveckla dynamiska verktyg snarare än de statiska modeller som existerar i dag (Brigmall 2002). Hur man utvecklar styrkort som fungerar över organisationsgränserna (Beamon, 1999). Hur implementeringen av ett styrkort skall kunna bli tillräckligt flexibelt för att kunna hantera den dynamiska miljö i vilken styrkortet utvecklas (Kennerly & Neely, 2003).

Neelys (2005) beskrivning av området visar så som mina litteraturstudier att det finns ett flertal intressanta områden kring prestationsmätning kvar att studera så som implementeringsprocessen och utformningen av verktyget, i synnerhet. Jag kommer i denna uppsats att ta mig an ett av dessa.

1.2.1 Studier av implementeringsprocesser av balanserade styrkort

I och med styrkortsförespråkarnas framhävande av identifieringsprocessen som avgörande för funktionen i organisationen skulle man kunna tänka sig att detta område är ett väl dokumenterat och utforskat avsnitt även i den akademiska grenen av styrkortslitteraturen. Efter att under inläsningen och litteraturstudien ha tagit del av en omfattande del av styrkortslitteratur så upptäckte jag dock att undersökningar av populärvetenskaplig karaktär dominerar även detta område. Den mesta forskningen inriktar sig på styrkortets grundläggande antaganden, dess prestationsorienterade eller strategiförverkligande aspekter snarare än på själva processen av att generera styrkortet. Ett drag som enligt mig gäller även den mer akademiska litteraturen. Studiernas fokus gäller därmed också främst den påverkan som styrkortet har på organisationen efter att styrkortet väl är färdigställt, snarare än hur själva processen av att utforma ett styrkort påverkar styrkortets utformning. (Wenisch 2004)

Som väntat fann jag vid mina undersökningar en stor mängd olika system och modeller för styrkortsidentifiering. Ett flertal olika modeller som i olika stor utsträckning utvecklats med bas i teori eller praktik och som i olika utsträckning använts i praktiken. Ingen heltäckande jämförelse mellan alla olika modeller har jag kunnat finna i mina litteraturstudier. Endast ett fåtal författare har försökt sig på att kartlägga de olika modellerna och jämföra dem varav en är Bourne & Neely (2003).

Bourne & Neely (2003) har enligt mig gjort en förtjänstfull ansats mot att kategorisera olika modeller efter dess grundläggande utgångspunkter och organisering. Bourne & Neely visare i sin modell hur identifieringsprocessens utformning kan variera beroende på konsultens roll i processen samt processens kunskapskälla. Konsultens roll kan enligt denna modell vara av styrande eller stödjande karaktär och kunskapskällan i att undersöka kundernas och de anställdas upplevda behov, i att utföra en audit och analysera organisationen eller i att följa den modell som organisationen strävar efter att uppnå.

	Consultant led	Facilitator led
Need led	Putting the balanced scorecard to work. (Kaplan & Norton, 1993) Managing with Measures (Andersen Consulting, 1999) Total Cycle Time (Thomas & Martin, 1990)	Translating strategy into action. (Kaplan & Norton, 1996) Getting the measure of your business (Neely et al. 1998) Performance Drivers (Olve et al. 1999)
Audit led	PMQ (Dixon et al.) IPDMS (Ghalayini et al.) Reference model (Bititci et al.)	Not available
Model led	ECOGRAI (Bitton, 1990)	Fraunhofer (Krause & Mertins, 1999)

(Modell; Bourne & Neely, 2003)

Enligt Bourne & Neely (2003) finns det i stora drag två två olika sätt att bedriva en identifieringsprocess. En konsultledd process som innebär att konsulten samlar information genom intervjuer i organisationen och sätter därefter ihop styrkortet på kammaren. Konsulten återvänder sedan för att validera sitt resultat i projektgruppen och förankra verktyget i ett fåtal seminarier. Bourne & Neely (2003) exemplifierar denna modell med den modell som Kaplan & Norton (1993) skapade i sin första bok om det balanserade styrkortet, "The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action".

I den faciliterande rollen så tillhandahåller konsulten enbart ett ramverk vilket organisationen får själv fylla med innehåll under ett flertal seminarietillfällen. Organisationens får på så sätt en mer aktiv roll i identifieringen och större påverkan på verktyget vilket skall ge en bredare organisatorisk förankring och därmed ett större engagemang.

Författarna väljer också att dela in processerna i de tre kunskapskällorna till styrkortet beroende på om informationen som ger innehållet till styrkortet kommer av organisationens egna, upplevda behov, av de behov som en auditering bland kunder och anställda leder till, eller av den modell som företagets ledning önskar följa. Studerar man litteraturens kronologi så ser man, med något enstaka undantag, hur utvecklingen går från den ledande till den faciliterande konsultrollen vilket också innebär en kunskapsgrund i organisationens upplevda behov.

Oavsett val av modell så konstaterar Bourne & Neely (2003) att empiriska studier av själva identifieringsprocessen fortfarande är ovanliga. Man identifierar huvudsakligen två olika problem i implementeringsprocesser som består utforskade. Det är dels de omfattande förändringar som krävs i organisationen för att man skall kunna få ett styrkort att kunna fungera samt den dynamiska omgivning i vilken styrkortet identifieras och vilka problem detta åsamkar processen.

Bourne et al (2000) har både enskilt och tillsammans studerat styrkortets implementeringsprocess och konstatera att en komplett styrkorts implementering kan ta upp emot 18-24 månader att genomföra. En organisation kan enligt dem sällan eller aldrig bibehålla den strukturella stabilitet i som krävs för en lyckad implementering under en så lång period. Styrkortet har därför mycket dåliga förutsättningar för att lyckas redan från början.

Schneiderman (1999) är en av de författare som har studerat orsaken till att styrkort fallerar och konstaterar att en styrkortsimplementering ofta kräver att organisationen genomför mer genomgripande förändringar i organisationens strukturer. Han menar att det krävs att gamla invanda strukturer bryts ned för att kunna ersättas med styrkortets nya logik. Annars riskerar bara styrkortet att bli en mekaniskt utförd procedur utan påverkan på företagets prestationer.

Båda dessa problem är mycket intressanta och variabler som jag i denna studie avser att titta närmare på. När det gäller dynamikens påverkan så är det främst organisationens dynamiska påverkan på styrkortet efter själva implementeringen som studerats av Bourne et al. (2000, 2003). Dynamikens påverkan i själva identifieringsprocesserna kvarstår utforskad.

Studier av hur organisationernas strukturella förhållanden påverkar identifieringsprocessen är också mycket ovanliga och jag har i min studie inte funnit någon utöver Schneiderman (1999) som behandlar just identifieringsprocessen ur detta perspektiv. Jag hoppas därför att kunna ta upp dessa frågor och tillföra ytterligare kunskap på området.

1.3 PROBLEM

Hur påverkas det balanserade styrkortets identifieringsprocess av organisationens institutionaliserade strukturer och dynamiska natur.

1.4 SYFTE

Att skapa en bättre modell för identifieringsprocessen genom att studera de utmaningar och problem som uppstår vid identifieringsprocessen för att kunna föreslå eventuella förbättringar.

1.5. ÄMNES AVGRÄNSNING

För att få en fullständig bild av företagets arbete med det balanserade styrkortet så skulle det vara önskvärt att få följa hela processen från början till slut och se hur identifieringen påverkar implementering och tillfredsställelse med verktyget. En fullständig implementeringsprocess är dock som Bourne (2005) hävdar en mycket långdragen process som kan ta upp till flera år i anspråk. I och med att denna studie är avgränsad både i tid till dryga 6 månader och i textmässigt omfång en 20p uppsats så är det inte möjligt att följa hela processen. Jag har i stället varit tvungen att avgränsa mig till en viss del av processen där resultatet blir synligt på kortare sikt. Denna uppsats inriktar sig därför just på enhetens identifieringsprocess och de utmaningar som finns i denna.

1.6 DEFINITIONER

Balanserat Styrkort – Det finns i dag ingen enhetlig översättning av begreppet Balanced Scorecard utan begrepp som balanserad styrning eller balanserat styrkort används omväxlande i litteraturen liksom att de även kan relatera till andra mer eller mindre relaterade verktyg. Jag kommer dock i denna uppsats att använda uttrycket balanserat styrkort som synonymt med engelskans Balanced Scorecard och det koncept som grundar sig i Kaplan & Nortons teorier.

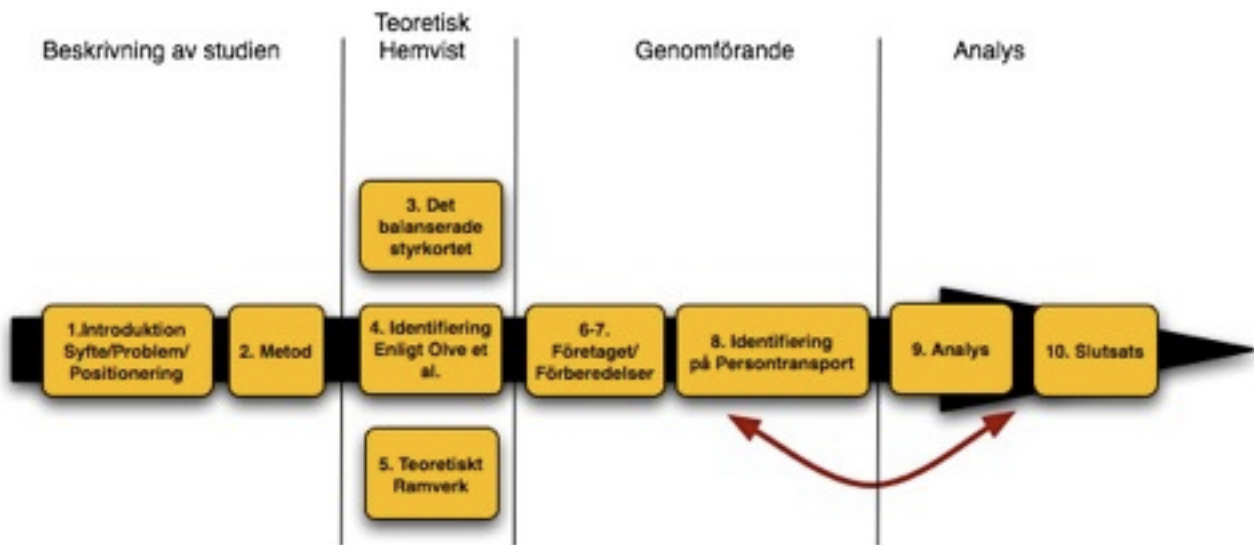
Identifieringsprocess - Den process genom vilken företaget identifierar och designar de ingående delarna i det balanserade styrkortet i den till situationen unika kontexten. Se vidare under teoriavsnittet.

1.7 UPPSATSENS DISPOSITION

Uppsatsen kommer att följa en disposition med ett inledande kapitel som leder in läsaren mot problemet och presenterar de verktyg som kommer att användas för att undersöka forskningsproblemet. I det inledande avsnittet har uppsatsen positioneras i förhållande till tidigare forskning på området för att tydliggöra det tillskott som uppsatsen avser att göra.

Undersökningsmetoden diskuteras i kapitel 2 där grundläggande antaganden presenteras. I kapitel 3 verktyget Balanced Scorecard och i kapitel 4 den av Olve et al. föreslagna ramverket för identifieringsprocessen. I kapitel 5 introduceras sedan läsaren för de teoretiska referensramarna som jag brukat i denna studie för att tolka resultaten. Företaget presenteras kort i kapitel 6, förberedelserna i kapitel 7 och det empiriska materialet i kapitel 8 i form av

observationer från seminarietillfällen och intervjuer. Materialet analyseras sedan i kapitel 9 och leder till slutsatser och förbättringsförslag i kapitel 10.



2. Metod

I detta kapitel kommer de utgångspunkter som ligger till grund för detta arbete att presenteras. Läsaren får på så sätt en bättre förståelse för de val och antaganden som gjorts under arbetet och den påverkan som dessa får på resultat. Arbetssättet kommer även att beskrivas i stor detalj för att läsaren skall kunna göra sina egna värderingar om trovärdigheten i argumentationen och slutsatserna.

2.1 VAL AV ÄMNE OCH ORGANISATION

Under kurs 1116, "Service Operations Management", i maj 2007 fick vi som studenter på Handelshögskolan i Stockholm ta del av en gästföreläsning om det balanserade styrkortet, dess funktion och utveckling under de senaste åren. Föreläsaren var Carl-Johan Petri, en framgångsrik forskare och författare på området prestationsmätning och balanserad scorecard som med sin föreläsning fångade min uppmärksamhet. Under föreläsningen frågade Carl-Johan om vi valt uppsatsämnen och frågan väckte min tanke. Jag kontaktade Carl-Johan som sedan hjälpt mig med idéer till uppsatsen, utformning av identifieringsprocessen och mycket mer. Carl-Johan är en medförfattare till en av huvudkällorna till denna uppsats och har möjliggjort uppsatsens genomförande.

Uppsatsen hade dessutom varit omöjlig utan en mycket omfattande access till undersökningsorganisationen. Avsikten var först att göra en undersökande uppsats gällande en specifik aspekt av styrkortet med ett externt perspektiv men när min dåvarande arbetsgivare visade intresse för att implementera denna typ av verktyg så öppnade sig en möjlighet. Teorin om balanserade styrkort, som tidigare varit okänt för organisationen, presenterades för en högt uppsatt ledare vilken ansåg att detta tankesätt överensstämde med vad man själva avsåg att introducera i organisationen. Man bestämde sig för att genomföra ett pilotprojekt och jag tilldelades rollen som extern resurs och projektledare. Vad man från bolagets sida vill uppnå med min medverkan var att jag med min förståelse både för det teoretiska ramverket såväl som vissa bolagsinterna processer skulle kunna bidra med teknisk kunskap såväl en unik förståelse för organisationen. Min payback var att få möjlighet att skriva denna uppsats om processen. Ingen ekonomisk ersättning utöver ersättning för resekostnader utgick.

Företaget kommer med hänsyn till de inblandade aktörerna att anonymiseras i uppsatsen och gå under benämningen ”Persontransport AB”.

För att förtydliga utgångspunkterna till uppsatsen så kommer jag att kort beskriva den metod som använts för att genomföra arbetet. Inledningsvis så avhandlas den teoretiska metoden i kapitel 2.2-2.6 varpå praktisk metod avhandlas i kapitel 2.7. Uppsatsens kvalitetskriterier behandlas slutligen i kapitel. 11 som en avslutning på uppsatsen.

2.2 FÖRFÖRSTÅELSE

Förförståelsen behandlar de förutsättningar som författaren har inför undersökningen av ett specifikt problem. Johansson Lindfors (1993) delar i sin bok in förförståelse i olika delar. Den första delen är den kunskap som författaren har förvärvat genom egna upplevelser, utbildning och samhällets påverkan. Denna kan benämnas förstahandsförståelse eller allmän förförståelse.(Lindfors, 1993 s 76)

Innan jag inledde mina studier på universitetsnivå så arbetade jag under två år i en heltidstjänst på undersökningsföretaget om än på en annan enhet än den aktuella undersökningsenheten. Anställningen har fortgått även under studietiden men då i en mer begränsad skala. Den tidigare kännedomen om företaget var dock en av anledningarna till att jag fått möjlighet att genomföra detta arbete och har medfört att jag redan innan studiens inledning besatt en god förståelse för industrin och företaget och företagets interna processer.

Den närhet som min tidigare anställning givit mig skulle kunna utgöra en belastning genom att hindra ett objektiva förhållningssätt eller skapa andra personrelaterade problem för processen. Objektivitet är dock inte något som eftersträvas i denna typen av kvalitativa undersökningar och det faktum att mitt arbete i bolaget har varit lokaliserat till en annan geografisk enhet än den aktuella innebär att de personrelaterade problemen undviks. Jag ser därför inte dessa områden som något problem utan snarare som möjligheter att genomföra en mer framgångsrik process. De personer som ingår i projektgruppen är dessutom, med ett undantag, sådana som jag sällan träffat tidigare i någon större utsträckning och därför aldrig skapat någon personlig relation till.

Det andra delen av förförståelsen som Johansson Lindfors (1993) behandlar är den teoretiska förförståelsen som relaterar till den kunskap som forskaren förvärvat genom studier och utbildning. I detta arbete härrör denna framför allt till de ekonomiska och organisationsvetenskapliga studier som jag har genomgått vid Handelshögskolorna i Umeå

respektive Stockholm. Dessa studier ligger till grund för det teoretiska ramverk som kommer att grunda studien och är därför betydelsefulla. Ämnet strategisk och ekonomisk styrning är någonting som tagits upp på ett flertal olika kurser under utbildningen och som inte minst är ett viktigt inslag på min fördjupning organisation och ledarskap. Det balanserade styrkortet är därför ett verktyg vars praktik jag aldrig fått chansen att uppleva innan studien men som jag omläst i ett flertal olika böcker och kurser.

2.3 UNDERSÖKNINGSDESIGN - AKTIONSFORSKNING

Den aktuella undersökningen möjliggörs genom det uppdrag som jag samtidigt har åtagit mig att utföra åt bolaget. I och med den uppdragskaraktär som undersökningen kommer att utföras under så kan undersökningsdesignen främst beskrivas som en longitudinell fallstudie. (Bryman & Bell, 2003) Att jag själv medverkar i den process som undersöks innebär vidare att forskningen kan inordnas under den gren av fallstudier som benämns aktionsforskning (Johansson-Lindfors, 1993 s.68).

Aktionsforskning är enligt Johansson-Lindfors (1993) ett område som på intet sätt har en enhetlig definition. Olika författare använder olika begrepp och ibland olika definitioner för samma begrepp. Johansson-Lindfors (1993) identifierar dock ett antal karakteristiska drag som är gemensamma för aktionsforskning;

- Aktionsforskningen inriktar sig på en förändringsprocess
- Den har sin grund i det hermeneutiska kunskapsidealet
- Den baseras på gemensamma värdemässiga utgångspunkter mellan forskare och praktiker.
- Det behandlar både praktisk problemlösning och teoretisk utveckling.
- Den bygger på ett samarbete och ömsesidigt lärande och gemensam kompetensutveckling.
- Den ger en helhetsförståelse av problemet.

Den gemensamma utgångspunkten kan därför sägas vara att ett problem som är kontextbundet och svårt att avgränsa studeras. Det är processer där den viktigaste dynamiken kan vara dold för en passiv observatör och som man får bättre förståelse för om man deltar i själva processen. Berge (2000) hävdar vidare att deltagande i förändringsprocessen leder till en bättre och djupare kunskap om de studerade mekanismerna vilket borgar för en "sann" förståelse. En forskare som endast intervjuar sina studieobjekt riskerar att drabbas av efterrationaliseringar eller skönmålningar av den ena eller andra anledningen vilket en aktionsforskare kan undvika.

De mer extrema förespråkarna för aktionsforskning så som Schein (1987 s.29) menar det som att man rent; "...inte kan förstå ett mänskligt system utan att försöka förändra det." (författarens översättning)

I identifieringsprocessen ingick jag därför i en konsultliknande roll där jag delgav deltagarna det teoretiska ramverket för identifieringsarbetet utifrån uppsatsens källor. Jag arbetade som en ledare av diskussionen med syftet att styra processen i rätt riktning för att bibehålla fokus. I arbetet ingick även att tolka resultatet av seminarierna i enlighet med ramverket för att tillföra nödvändig utmaning av ställningstaganden. Beslutet om det slutgiltiga innehållet i det identifierande styrkortet är något som överlämnades åt deltagarna. Johansson Lindfors (1993) väljer att benämna denna roll "processadvokat".

2.3.1 Konsekvenser av undersökningsdesignen

En aktionsforskare kommer genom själva forskningsdesignen att ha en påverkan på den studerade organisationen oavsett om avsikten är att hålla sig objektiv eller inte. Forskaren har en påverkan på organisationen genom sin blotta närvaro och det enda sättet att hantera denna problematik är att skapa en medvetenhet om sin påverkan på organisationen hos sig själv och hos läsaren. (Schein, 1987)

Genom en noggrann beskrivning av processen så avser jag därför att ge läsaren möjlighet att själv berömma min påverkan på organisationen. Min kännedom om organisationen och dess tidigare handlingsätt gör att jag dessutom bedömer mig ha en god förmåga att bedöma i vilken utsträckning jag påverkat organisationens förändringsprocess. Naturligtvis finns det även delar som jag påverkat på ett omedvetet plan varför jag efter varje steg i processen utfört intervjuer för att dokumentera deltagarnas upplevelse. Förutom detta så har jag även dokumenterat mina egna upplevelser i ett dagboksliknande förfarande för att själv kunna återvända vid uppsatsens författande. Dessa samlade kontrollmekanismer ger tillsammans det skyddsnät som jag avser att använda mig av i min strävan mot att undvika oönskad påverkan så som eftertänkslösningar eller självförverkligande slutsatser.

2.4 KVALITATIV FORSKNINGSDESIGN

För att nå det specifika och unika i processernas struktur och kontext så har jag i detta arbete valt att använda mig av en kvalitativ forskningsmetod. Denna karakteriseras främst av fokus på de specifika förhållandena i den studerade organisationen vilket också passar väl ihop med aktionsforskning som angreppssätt. En kvalitativ studie innebär en djupare studie i ett fåtal

undersökningsobjekt, eller som i detta fall, ett undersökningsobjekt. Förståelse för konsekvenserna av ett agerande uppnås bättre genom detta förfarande i förhållande till den kvantitativa metoden där många objekt studeras ytligt. Sammanhang och strukturer i den specifika organisationen studeras och tolkningar tillåts vilket gör denna design till ett naturligt val. (Carlsson, 1991)

2.5 ANGREPPSSÄTT

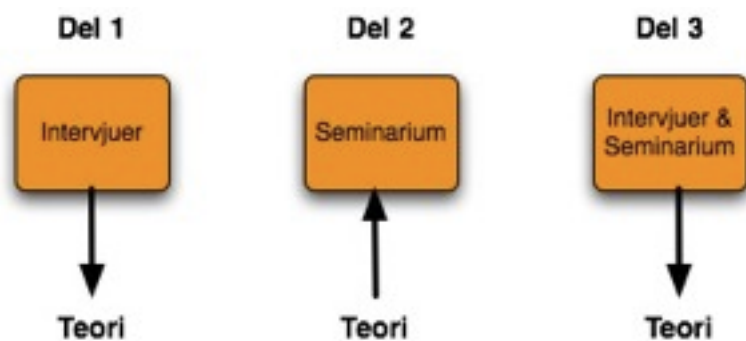
I boken "Vetenskapsteori och forskningsmetodik" så beskriver författaren Gunnar Wallén (1996) de två traditionella angreppssätten som en forskare kan anta i förhållande till det studerade objektet. Wallén menar att man antingen kan bruka ett induktivt eller ett deduktivt angreppssätt. I det induktiva angreppssättet använder forskaren empiriska observationer för att skapa teorier om verkligheten medan i det deduktiva används en teori som utgångspunkt vilken sedan provas mot empiriskt material. (Wallén, 1996)

Med tanke på att jag i denna undersökning avser att finna nya aspekter på identifieringsprocessen som inte den befintliga litteraturen beaktar så ligger undersökning närmast den induktiva ansatsen. Johansson-Lindfors (1993) pekade också på aktionsforskningens tydliga koppling till hermeneutik undersökningsdesign vilken är tätt sammankopplad med den induktiva, utforskande skolan.

I praktiken menar dock Bryman och Bell (2003) att dessa två angreppssätt sällan renodlade utan används som en mix eller alternerande. Även denna uppsats är på intet sätt renodlat induktiv då jag i min strävan efter ny kunskap utfår ifrån ett existerande teoretiska ramverk. Angreppssättet är därför snarast det som benämns som den gyllene medelvägen mellan det induktiva och det deduktiva; det abduktiva. För att använda begreppen av Holgersson och Johansson (2007) så är kunskapsintentionen induktiv medan kunskapsproduktionen deduktiv.

För att ytterligare illustrera det angreppssätt som jag antagit så väljer jag att dela upp arbetet i tre olika delar i likhet med modellen här under. I den första delen utfördes en serie intervjuer för att etablera en förståelse för organisationens kontext, företagets interna funktionsätt och förutsättningarna för att införa ett styrkort enligt litteraturens föreskrifter. Efter dessa undersökningar analyserades företagets förutsättningar och modellen anpassas efter de lokala förutsättningarna.

Den andra delen av undersökningen innebar en seminarieserie där vision, strategi, strategikarta och styrkort utvecklas i gruppform. I samband med detta studerades gruppdynamiken, utvecklingen över seminarietillfällena och de utmaningar som processen erbjuder. I det sista, tredje, steget intervjuades slutligen deltagarna för att utvärdera deras upplevelse av processen vilket bidrog med ytterligare ett perspektiv på processens funktionssätt.



Modell av: Pettersson 2007

Anpassningen av konceptet som utfördes efter steg 1 innebär vissa metodmässiga utmaningar i och med att man efter förändringarna kan ifrågasätta huruvida det verkligen är den av Olve et al utvecklade modellen som analyseras eller någonting annat. Jag vill dock, så som även Olve et al. (1999, 2003) framhäva att varje identifieringsprocess är unik och kräver sin egen anpassning av modellen för att kunna fungera. Andelen gemensamma beröringspunkter mellan processer i olika organisationer kan dock variera och det är i detta avseende som jag hävdar att Olve et als modell utgör vår utgångspunkt och gemensamma beröringspunkt. Den läsare som närmast avser att nyttja uppsatsens slutsatser äger i slutändan att avgöra huruvida dess gemensamma utgångspunkter är tillräckligt applicerbara även på den unika organisationen och den unika processen. Mitt sätt att angripa problemet är att noggrant redogöra för mina utgångspunkter för att underlätta för en eventuell läsare i sin bedömning av sina utgångspunkter och därmed slutsatsernas applicerbarhet.

2.6 KUNSKAPSSYN

Slutligen vill jag i den teoretiska metoden således även redogöra för den kunskapssyn som kommer att prägla undersökningen. Genom att klargöra även den kunskapsteoretiska hemvisten för denna uppsats så vill jag ge läsaren ytterligare perspektiv och bakgrund till de analyser som görs.

Synen på kunskap i ett forskningsprojekt kan enligt Bryman och Bell (2003) delas in i två delar; epistemologisk och ontologisk kunskapssyn. Valet av kunskapssyn är beroende dels av

författarens subjektiva verklighetsuppfattning och värderingar men även av forskningsprojektets utformning. Epistemologi berör ”vad som kan betraktas som kunskap” och ontologi ”vad som faktiskt existerar”. (Bryman & Bell, 2003)

Processen genom vilken den aktuella organisationen identifierar sitt balanserade styrkort är , enligt mig, någonting som endast förstås genom att studera det specifika i de lokala förhållandena och den sociala kontexten för processen. Denna förståelse kan endast uppnås genom tolkande av intervjuer och observationer. Kunskapssynen som används i detta arbete kommer därför att vara hermeneutisk eftersom ordet hermeneutik i sig själv betyder konsten att tolka. (Carlsson, 1991) Det hermeneutiska synsättet är också någonting som ett karakteristiskt drag för aktionsforskningen varför det faller sig helt naturligt att sluta sig till denna tradition.

Den ontologiska förhållningssätt som jag valt att anta är ett som vunnit mycket mark inom företagsekonomisk forskning under de senaste åren, socialkonstruktionismen. Socialkonstruktionismen är en teoretisk strömning som betonar att verkligheten inte är objektivt given utan konstrueras genom ett socialt samspel. (Berger & Luckman, 1968) Detta synsätt innebär att individer genom sin interaktion skapar sociala konstruktioner så som organisationer, kulturer, ritualer etc. som en del i ordnings och meningsskapande processer. (Bryman & Bell, 2003)

Sandberg (1999) lyfter fram några av de gemensamma dragen i socialkonstruktionistiska strömningarna vilket också väl beskriver den ståndpunkt som jag avsett att ta i detta arbete. Sandberg väljer att definiera socialkonstruktionismen utifrån dess motpol; positivism och identifierar ett antal områden som socialkonstruktionismen tar avstånd ifrån;

1. En dualistisk kunskapssyn - där man antar att person och verklighet existerar oberoende av varandra.
2. En objektivistisk kunskapssyn - där man antar att verkligheten skulle existera oberoende av det mänskliga medvetandet.
3. En individualistisk kunskapssyn - där man ser individen som den ursprungliga skaparen och bäraren av kunskap om verkligheten.
4. Språket som en spegling av en objektiv verklighet.

I och med att socialkonstruktionismen är en del av ett av de teoretiska perspektiven som jag använder i min analys så kommer jag utförligare att avhandla området under teorikapitlet.

2.7 PRAKTISK METOD

Som beskrivet under punkt 2.5 så genomfördes undersökningen av själva undersökningsobjektet i 3 steg. Först 15 stycken kortare intervjuer med olika intressegrupper i och i närheten av organisationen med syfte att få reda på information om företaget och förståelse för den miljö i vilken processen skall genomföras. Intervjuerna genomfördes i första hand på den aktuella arbetsplatsen, ansikte-mot-ansikte. Vid ett fåtal tillfällen när detta inte var möjligt på grund av geografiska omständigheter så genomfördes telefonintervjuer. Tidsmässigt omfattade varje intervju ca 15-20 minuter och bandades för att kunna transkriberas och analyseras. Intervjumetoden var det som Bryman & Bell (2003) benämner semistrukturerad där en frågemall ligger till grund för intervjun men där utrymme för tillkommande frågor eller utsvävningar mot uppkommande ämnesområden tillåts.

Med informationen ifrån intervjuerna som grund genomfördes i enlighet med föreskrifterna från Olve et al. (1999, 2003) en anpassning av den lokala identifieringsprocessen. Exakt hur modellen anpassades återkommer jag till i senare kapitel. I detta metodkapitel kan däremot diskuteras hur denna anpassning påverkat undersökningen.

En anpassning av modellen får konsekvenser för generaliserbarheten av resultaten när det inte är en utifrån en författare producerad originalmodell som analyseras utan en modifierad sådan. Generaliserbarhet är dock inte ett primärt syfte med kvalitativa undersökningar generellt och så inte heller med denna. Författarna hävdar att den typen av modifiering av modellen till de lokala omständigheterna som genomförts i denna undersökning är oundviklig om modellen skall nå framgång i organisationen. Vilka modifieringar som genomfördes bestämdes främst av mig som processadvokat i samråd med ledare från undersökningsorganisationen och en av författarna till boken Olve et al. (1999).

I denna situation när modellen skall anpassas för att nå framgång i den unika organisationen är det onekligen så att undersökningsledarens förkunskaper, förutfattade meningar, kunskapssyn och inte minst omvärldstryck. spelar in på besluten. Pressen är stor från undersökningsorganisationen att modellen skall bli framgångsrik för att inte satsad tid och pengar skall vara förgäves. Samtidigt vill man som författare använda en generisk modell i undersökningen för att uppnå en jämförbarhet. I denna uppsats försökte jag där att hitta en medelväg med anpassning till organisationen utan att förlora de specifika dragen i Olve et als modell. Anpassningarna återkommer jag till i avsnittet "identifieringsprocessen". Modifieringen gör dock att jag inte kan hävda mig analysera Olve et als modell i sin renhet utan en lokal variant med förankring i Olve et als (1999, 2003) modell.

Det andra steget i undersökningen var att genomföra de av Olve et al. (1999) förespråkade seminarietillfällena vid vilka innehållet i styrkortet identifierades. Dessa genomfördes i ett konferensrum i anslutning till lokalerna där verksamheten bedrivs enligt det i bilaga 2 bifogade tidsschemat. Olve et al. (2003) rekommenderar att identifieringsprocessen skall bedrivas i en lokal, avskild från den ordinarie verksamheten för att bibehålla fokus på den aktuella processen. Detta var dock en faktor som vi var tvungna att kompromissa med, främst på grund av ekonomiska begränsningar.

Under seminarietillfällena agerade jag som projektansvarig både processadvokat när jag styrde diskussionernas inriktning och form såväl som undersökningsledare med avsikt att registrera den information som förmedlades. Arbetet som processadvokat handlade till stor del om att förstå och tolka deltagarnas framställningar för att generera information till styrkortet och ställa frågor som kunde styra deltagarnas diskussioner till den form som passar styrkortets ramverk.

Informationen under seminarietillfällena registrerades manuellt genom löpande produktion av omfattande anteckningar utifrån vilka jag detaljrikt noterade mina reflektioner i löpande text direkt efter respektive seminarietillfälle. Önskvärt vid denna undersökning hade varit att via bandupptagning eller film bända diskussionerna för mer omfattande analys i efterhand. På grund av den negativa påverkan som detta ansågs kunna få på deltagarna samt på grund av den konfidentiella karaktären på information som diskuterades under tillfällena valde vi att inte använda någon form av inspelning.

Löpande mellan varje seminarium och efter processens slut genomfördes även kortare intervjuer om 15-20 minuter för att notera deltagarnas upplevelser av processen på ett individuellt plan. Dessa intervjuer var precis som de inledande av det semistrukturerade slaget som utgår från ett i förväg producerat frågeunderlag men med friheten att även diskutera andra områden som uppkommer. Precis som vid de inledande intervjuerna så bandades dessa för att kunna transkriberas och analyseras.

2.8 KVALITETSKRITERIER

I en kvantitativ undersökning så används vanligen kvalitetskriterierna validitet och reliabilitet för att styrka studiens kvalitet. Den kvalitativa undersökningsmetoden har dock ett annat syfte samt en annan karaktär varför dessa kriterier inte passar sig. Det är dels omöjligt att åter igen genomföra samma studie och eftersom man inte vet exakt vad man skall hitta i en kvalitativ

studie så är det svårt att avgöra dess validitet. De kriterier som i stället används för kvalitativ forskning är trovärdighet och tillförlitlighet. Trovärdigheten är i sin tur uppdelad i en rad kategorier; äkthet, överförbarhet och pålitlighet. (Bryman & Bell, 2005)

2.8.1 Tillförlitlighet

Detta mått avser att bekräfta studiens tillförlitlighet utifrån ett yttre perspektiv. Bekräftelse på att studien har utförts enligt gällande vetenskapliga regler. Men även en bekräftelse på att de medverkande i studien har fått möjlighet att bekräfta studiens riktighet. (Bryman & Bell, 2005)

Denna studie har för att bekräfta dess tillförlitlighet återkopplat till intervjuade deltagare på Persontransport som fått möjlighet att läsa igenom och uttala sig om de transkriberade intervjuerna innan de brukats i studien. För att bekräfta studiens vetenskapliga prägel så har även en handledare konsulterats. I detta fall en professor som med sin erfarenhet och kunskap från uppsatshandledning kan uttala sig om uppsatsens vetenskapliga stringens och metod.

2.8.2 Överförbarhet

Generaliserbarheten av studien i en större population är en viktig faktor inom kvantitativa studier. Denna blir dock lidande i denna typ av kvalitativa studier där syftet är ett djupare studium av ett enskilt fall. Vad som i stället avgör om studiens lärdomar kan överföras till andra fall är graden av överensstämmelse i detaljer och information om kultur, organisationsstrukturer, utgångspunkter etc. Beskrivningen av dessa är därför av yttersta vikt för att uppnå överförbarhet. (Bryman & Bell, 2005)

Jag har genom ett väl tilltaget metod och empirikapitel strävat mot att beskriva denna studies villkor och genomförande på ett mycket specifikt sätt. Detta borgar för att läsaren kan dra egna slutsatser om överförbarheten till det ena eller det andra fallet.

2.8.3 Pålitlighet

Detta kvalitetskriterium motsvarar den kvantitativa metodens reliabilitet som mäter överensstämmelsen mellan resultaten i två på varandra följande studier. För att uppnå hög reliabilitet skall dessa överensstämma. På denna typ av kvalitativa studier är det dock i princip omöjligt att utföra exakt samma studie. Ett sätt att uppnå hög pålitlighet i studien är därför precis som i föregående punkt att ge en detaljerad beskrivning av studien. (Bryman & Bell, 2005)

2.8.4 Äkthet

Äktheten i en kvalitativ studie berör forskningspolitiska frågor och kan delas in i fem olika delar; rättvisande bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet. Dessa kriterier berör sammanfattningsvis frågorna om studien avspeglar samtliga åsikter som finns i gruppen, huruvida studien överensstämmer med den verklighet som förmedlats i undersökningen samt hur studien har lyckats med att skapa större förståelse eller nytta för objektet i fråga. (Bryman & Bell, 2005)

I denna studie innefattar äkthet att jag har avspeglat företaget på ett korrekt och rättvisande sätt och bearbetat resultat och empiri på ett korrekt sätt som gör att relevanta slutsatser och beslut kan dras ut materialet. Detta kan till exempel innebära att undersökningsobjekten fått en större förståelse för sin situation.

Slutsatserna i denna undersökning har kommit Persontransport till nytta och man har utnyttjat dessa i arbetet med att införa målstyrning i organisationen. Detta innebär att forskningsobjekten har beretts tillfälle att invända mot felaktigheter i skildringen eller i slutsatserna. Detta borgar för att både skildringen av organisationen samt de ur materialet hämtade slutsatserna håller hög kvalitet. Jag vill dock reservera mig för att skildringen kan ha påverkats av mitt agerande och min tidigare förkunskap om företaget vilket kan ha påverkat utformningen.

3. Det balanserade styrkortet

För att läsare som inte är bekanta med det balanserade styrkortet skall kunna förstå den teoretiska bakgrunden till verktyget så kommer jag i det följande att göra en kort beskrivning av det balanserade styrkortet. Här beskriver jag bakgrunden, syftet, uppbyggnaden och de olika delar som ett styrkort består av.

Det Balanserade Styrkortet är ett verktyg som utvecklades i slutet av 1980-talet för att beskriva utfallet av företagets aktiviteter på ett mer övergripande sätt än tidigare det vill säga som ett så kallat prestationsmättningsverktyg. Detta sker genom att företagets aktiviteter delas in i ett antal sammanhängande perspektiv som beskriver företagets strategiska tankesätt, från immateriella idéer och aktiviteter till materiella produkter och resultat. Vad som sammanlänkar de olika perspektiven är orsak-verkan samband. Den underliggande idén är dessutom att det som mäts i ett företag också är det som blir gjort. Företaget kan därför genom att förstå sambanden, mäta rätt saker på rätt sätt påverka de anställdas agerande i riktning mot det önskade resultatet. (Lönqvist & Lind, 1998)

Ett korrekt upprättat styrkort består dock enligt förespråkarna av någonting mer än sammanlänkade mått presenterade på ett strukturerat sätt. Måtten och målen skall vara ömsesidigt förstärkande både inom och mellan perspektiven för att skapa synergier i den operativa verksamheten. De skall också på ett tydligt sätt kommunicera till personalen företagets vision och strategi samt bryta ner dessa till tydliga operativa målsättningar. (Olve et al, 2003) Modellen hjälper därför även organisationen att tillfredsställa ett ökade kommunikationsbehov som den moderna ekonomin kräver. (Kaplan & Norton, 1996) Ett företag kan ha flera olika styrkort för olika processer i organisationen eller teman i det gemensamma styrkortet som avspeglar olika funktioner.

3.1 HISTORIEN

Styrkortet lanserades i slutet av 1980-talet av Harvardprofessorn Robert Kaplan och managementkonsulten David Norton som ett system för prestationsmätning. (Kaplan & Norton, 1996) Modellen integrerade immateriella mått vid sidan av finansiella vilket vid tidpunkten betraktades som nytänkande. Vad det balanserade styrkortet tillförde var den

struktur i vilken måtten delades in och därmed ett lättförståeligt sätt att bruka flerdimensionell prestationsmätning.

Konceptet har dock mognat efter hand och har av företagen kommit att användas till mer än bara prestationsmätning. Styrkortet utvecklades snart även till ett verktyg för strategisk styrning och kommunikation. (Niven 2005; Kaplan och Norton, 2004, 2007)

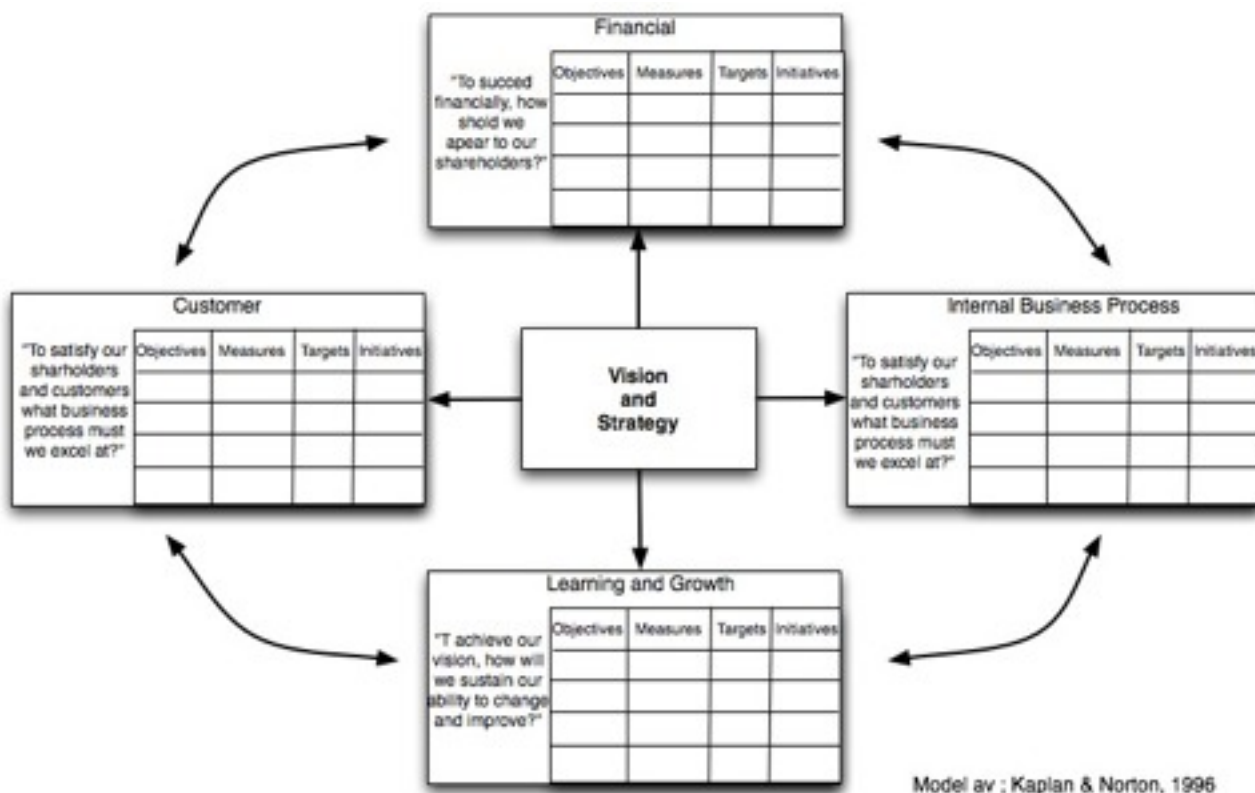
Modellen till höger beskriver de processer som Kaplan & Norton (1996) framhåller som centrala i det balanserade styrkortet. Det översätter företagets vision till operationella termer vilket hjälper ledningen att bygga ett koncerns över företagets vision och



strategi. Detta leder till att den interna kommunikationen av visionen både vertikalt och lateralt blir bättre så att hela organisationen drar i samma riktning. Verksamheten blir i sin tur lättare att planera när styrkortet tydliggör till vilka aktiviteter resurserna skall allokera för att åstadkomma resultaten. Slutligen får man även tydlig feedback på utfallet av de strategiska satsningarna vilket gör att visionen/strategin kan anpassas efter resultaten.

3.2 PERSPEKTIVEN

Det som verkligen skiljer det balanserade styrkortet från andra prestationsmätningssystem är enligt Niven (2005) att det sätter företagets vision och strategi i centrum. Runt vision och strategi bygger företaget perspektiven i vilka företagets processer och mål skall definieras och mätas. Nedan syns den bild av det balanserade styrkortet som Kaplan & Norton (1996) beskriver.



Perspektiven fastställs först efter att företagets mission, vision och mål är klarlagda och utformas med dessa som grund. Vilka perspektiv som modellen skall innehålla bestäms utifrån företagets specifika behov. Originalperspektiven, som är mycket frekventa använda, är fyra i originalmodell som vi ser ovan. I vissa fall har dock ett femte perspektiv inkluderats, till exempel miljö, IT eller ett HR perspektiv vilket blivit en vanlig utveckling i Skandinavien. (Olve et al, 2003) Såväl Kaplan & Norton som Olve et al. menar dock att en förändring av perspektiven oftast är en försämring av verktyget och att ett femte perspektiv är att avråda. Viktigt är dock att perspektiven tydligt avspeglar den inneboende affärslogiken i företaget och att det finns ett tydligt samband mellan perspektiven. (Kaplan & Norton 1996; Olve et al, 1999)

3.2.1 Finansiella

Det finansiella perspektivet representerar det slutgiltiga utfallet av organisationens verksamhet. Det är ekonomiska resultat som är det ultimata resultatet av organisatorisk handling. Finansiella styrtalet utgör därför riktmärken för målsättningarna i de övriga perspektiven och skall fungera som en referenspunkt.

Olve et al. (2003) öppnar för att även kunna integrera andra faktorer i det finansiella perspektivet. Deras modell kan justeras för att presentera resultatet av verksamheter som inte främst är finansiella eller vinstdrivande, till exempel ideella organisationer eller funktioner i

företag. Det viktigaste är att detta perspektiv ger den ledning som krävs för måtten i de övriga perspektiven att sträva mot.

3.2.2 Kund

Det andra perspektiv beskriver det erbjudande som företaget riktar till sina kunder och även en definition av de kund- och marknadssegment som företaget vill konkurrera om. I detta perspektiv omvandlas företagets vision och strategi till konkreta mål och egenskaper som skall tilltala det utvalda kundsegmentet. Kundperspektivet handlar därför lika mycket om att välja bort vad eller vilka kunder man inte skall satsa på som vad/vilka man skall satsa på. (Kaplan & Norton, 1996)

Enligt Kaplan & Norton (1996) så kan den produkt som företaget erbjuder beskrivas enligt; produktens egenskaper, relation till kunden samt företagets image. Deras teoretiska utgångspunkt är strategigurun Michael Porters strategiska teorier om differentiering eller fokusering av företagets erbjudande. (Niven, 2005) Författarna identifierar genom dennes teorier olika strategiska utgångspunkter för företaget som alla bottnar i marknaden som utgångspunkt för företagets strategiska vägval. Dessa utgångspunkter ligger till grund för de tre generiska strategier som ett företag kan välja att accentuera i sitt styrkort; operationell perfektion, produkt ledarskap eller kundintimitet. Man kan i kundperspektivet sätta mått med två olika angreppssätt, hur kunderna ser på företaget eller hur företaget ser på sina kunder. (Kaplan & Norton, 1999)

3.2.3 Interna Processer

I det tredje perspektivet omvandlas mål och erbjudanden till konkreta aktiviteter i och med att organisationens mest kritiska processer identifieras. Kaplan & Norton (1996) hävdar att det är arbetet med detta perspektiv, att hitta mål och styrkor för det interna process perspektivet som en av de tydligaste skiljemärkena för det balanserade styrkortet i förhållande till andra resultatmätningssystem. Att man i stället för att förbättra enskilda avdelningar eller processer identifierar hela den vertikala orsakskedjan som skapar värde för kunden. Kaplan och Norton hävdar vidare att det bästa sättet att härleda måtten i detta perspektiv är att studera en traditionell modell av företagets värdekedja.

3.2.4 Lärande/Utveckling

Det fjärde och sista perspektivet i Kaplan & Nortons (1996) modell är lärande och utvecklingsperspektivet. I detta perspektiv hanteras de processer och målsättningar som främjar lärande och tillväxt i organisationen. Att hantera detta perspektiv fullt ut är en förutsättning för att lyckas uppnå målsättningarna i de övriga perspektiven och över tiden bibehålla en passform med marknadens krav.

I dagens affärsklimat med kvartalsrapportering, fokus på finansiell styrning och allt kortare längder på chefsuppdragen så menar författarna att det är lockande för en företagsledning att dra ner på investeringar för att därmed åstadkomma bra resultat i det korta perspektivet. Kaplan & Norton (1996) hävdar av detta skäl att lärande och utvecklings perspektivet är särskilt viktigt. Det handlar om att uppnå en balans mellan dagens resultat och investeringar för framtiden.

3.3 STRATEGIKARTAN

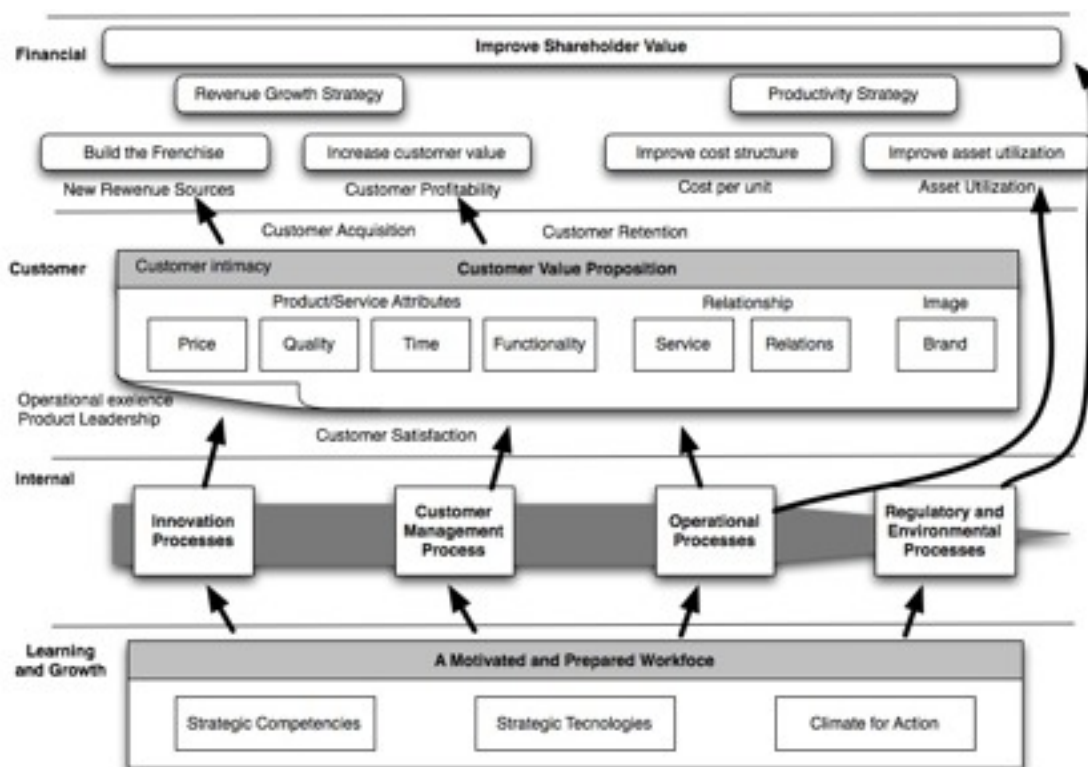
Strategikartan presenterades för första gången i Harvard Business Review år 2000 och är en förlängning av konceptet kring det balanserade styrkortet och ett hjälpmedel i identifieringsprocessen. Strategikartan utvecklades först av företag som implementerade balanserade styrkort som när de utformade sina styrkort ofta ritade upp pilar och bubblor på en whitebord för att illustrera samband mellan företagets aktiviteter. Kaplan & Norton tog snabbt till sig detta nya arbetssätt och utvecklade ur det Strategikartan som en del av deras egna styrkortsutvecklingsprocess. (Kaplan & Norton, 2004) Kartan här under visar en generisk modell av en karta som Kaplan & Norton (2004) menar att företagen kan använda för att utveckla sin egen.

När man tvingas att klargöra logiken i hur företaget omvandlar sina immateriella tillgångar till materiella resultat så öppnar man för en diskussion om sambanden mellan de värdeskapande processerna i respektive perspektiv. Komplexa samband tydliggörs genom denna kartläggning så att hela organisationen kan bli delaktig i samtalet och sambanden blir tydligare. Processen påstås även skapa engagemang och delaktighet hos medarbetarna som intuitivt kan förstå samband och viktiga aktiviteter påverkan på enheten. (Kaplan & Norton, 2000, 2004) Att man i processen av att skapa ett styrkort visserligen är tvungen att göra en kompromiss mellan läsbarhet och rättvisande bild är någonting som författarna bekräftar. Man anser dock att

verktygets positiva egenskaper överväger de eventuella konsekvenser som de tvungna förenklingarna kan få. (Kaplan & Norton, 2004)

Även om strategikartan utvecklades som en del i identifieringsprocessen av ett styrkort så finns det ingenting som säger att man måste använda en strategikarta. Vissa företag väljer att inte utnyttja detta instrument utan endast prestationsmätningdelen av verktyget medan andra enbart utvecklar en strategikarta för att utvärdera sambanden mellan organisationens processer eller för att kommunicera dessa till personalen.

En strategikarta har flera syften, den ger vägledning till företaget om vilka områden man måste prioritera och sätta fokus på, den skapar diskussion om sambandet mellan olika processer i företaget, den ger vägledning när man skall skapa mått och den kommunicerar företagets strategi till de anställda. Mätning sker dock först i styrkortet varför strategikartan i de flesta fall utgör en integrerad del i identifieringsprocessen. (Olve et al. 2003)



Modell av; Kaplan & Norton 2004

4. Identifieringsprocessen

I detta kapitel kommer jag att presentera den teoretiska identifieringsprocessen som den framgår av de utvalda textböckerna. Denna låg till grund för den identifieringsprocess som vi kom att använda hos Persontransport.

4.1 VAD ÄR EN IDENTIFIERINGSPROCESS?

En identifieringsprocess är enligt styrkortsteoretikernas modeller inte helt tydligt avgränsad. Styrkortsteoretiker som Olve et al., Kaplan & Norton eller Niven bryter sällan ut identifieringsprocessen från implementeringsprocessen utan benämner processen som helhet vid ett namn. Jag har dock valt att bryta ut den del av process i vilken ett företag utformar och förbereder verktyget för att implementeras i den aktuella organisationen. Detta innefattar att verktyget fysiskt och konceptuellt anpassas för att fungera utifrån organisationens förutsättningar samt att implementeringsskedet förbereds så att verktyget mottas av organisationen på ett gynnsamt sätt.

Om man slår upp ordet identifiering i Svenska Akademiens Ordbok så framgår det där att ordet innebär;

”Att fastställa någots identitet...” eller, ”...att fastställa vad en given sak är.”³

Av definitionen framgår att processen förutom en fysisk utformning av själva verktyget även innebär en social process i vilken organisationen fastställer vad styrkortet/strategikartan är och innebär för just den organisationen. En process genom vilken deltagarna skall nå ett gemensamt koncensus, inte bara gällande utformning utan också gällande dess betydelse.

Olve et al. (1999, 2003) menar att även själva dialogen i identifieringsprocessen har gynnsamma effekter för organisationen på andra områden så som i form av ökad förståelse för företagets strategiska vägval, delat ansvarstagande för företagets strategiska förverkligande och inte minst ett ökat engagemang från personalens sida. Exakt vad man i processen gör för att åstadkomma dessa effekter framgår dock ej men den strategiska dialogen på arbetsplatsen framstår som en nyckeleffekt.

Om en lyckad identifieringsprocess innebär att styrkortet framgångsrik identifieras såväl fysiskt, innehållsmässigt som meningsskapandet för organisationen så är en mindre lyckad

³ 2008-10-26 Svenska Akademiens Ordbok • <<http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>>

identifieringsprocess motsatsvis att man i någon av dessa aspekter misslyckas med identifieringen. Att meningen blir otydlig eller delarna felaktigt utformade.

4.2 VAL AV KÄLLOR FÖR DET AKTUELLA PROJEKTET

I mitt arbete med utformningen av identifieringsprocessen valde jag främst valt att luta mig mot den process som presenteras i Olve et al. (1999) med kompletteringar ifrån den bok som lanserades (2003) det vill säga med konsulten som en facilitator och med medarbetarnas kunskap om kundens och organisationens behov i centrum för verktygets utformande. Valet av detta verk som utgångspunkt beror på en rad olika faktorer.

Olve et al. (1999) har precis som många av de övriga författarna valt att utforma ett ramverk till en identifieringsprocess som schematiskt kan användas i utformandet av lokala processer. Denna övergripande process skall borga för att man i företagen identifierar sitt styrkort på ett bättre sätt, att alla väsentliga momenten inkluderas, att man undviker de största fällorna etcetera, så att styrkortet har en större sannolikhet att bli framgångsrik.

Först och främst har Sven-Göran Olve och hans medförfattare sitt ursprung i Skandinavien och kan därför i sina skrifter antas bättre representera den Skandinaviska kulturen och managementtraditionen än till exempel Kaplan & Norton eller Niven som är amerikaner. Persontransport är ett skandinaviskt företag och passformen med Olve et al:s modell skulle därför hypotetiskt kunna antas vara bättre än med de andra.

Valet av Olve et al. som representativt för Skandinaviska verk bygger även på försäljningsstruktur. Olve et al. (1999, 2003) utgör de mest lästa europeiska författarna på området och efter Kaplan & Norton en av världens mest lästa⁴. Modellen brukas därför av en mängd organisationer och har fått stor genomslagskraft. Att jag dessutom har lyckats att etablera kontakten med en av medförfattarna till den senare av Olve et al:s böcker gör att jag potentiellt kan få ändå mer stöd för hur det är tänkt att denna modell skall brukas.

Vidare så valde Persontransport ett användningsområde och introduktionssätt för styrkortet som stämde bättre överens med Olve et al:s modell än de andra i och med att man med modellen inte avsåg att introducera en ny strategi utan att snarare utforska den existerande, men ej fullständigt medvetna. Valet av att genomföra ett pilotprojekt i en enskild organisationsdel var också en avgörande faktor för val av teoretiskt ramverk.

⁴ Making Scorecards Actionable <<http://www.makingscorecardsactionable.com>> hämtat 2008-08-11

Olve et al:s modell har dock kompletterats med information från Kaplan & Nortons (1992, 1993, 1996, 2005) samt Nivens (2003, 2005) identifieringsprocesser där modellen kommit till korta eller varit ottydlig. Det finns få enligt mig få, direkta motsättningar mellan de tre av mig brukade författarnas versioner av identifieringsprocessen utan snarast olika inriktningar och överlappande förklaringar.

4.3 FÖRBEREDELSE

För att styrkortsprocessen skall bli framgångsrik så rekommenderar Olve et al. (1999, 2003) att vissa förberedande steg bör beaktas. Dessa steg kommer kort här att presenteras.

4.3.1 Varför

Om identifieringsprocessen överhuvudtaget skall ha en chans att lyckas så är det enligt Olve et al. (2003) en förutsättning att personalen känner sig motiverade och angelägna att genomföra processen. Med dagens stora antal managementrecept som passerar genom organisationerna så är risken stor att projektet annars upplevs som ännu en fluga. Det är därför centralt att deltagarna är väl medvetna om varför ledningen valt att arbeta med just denna modell och hur den kommer att påverka deras arbete.

Orsaken till varför en organisation väljer att använda sig av ett balanserat styrkort kan variera. Kaplan & Norton framhäver främst styrkortet som ett verktyg för att åstadkomma en förändring och realisera en strategi i organisationen medan Olve et al öppnar för alternativa användningar som att förbättra planering, identifiera den existerande strategin, rationalisera och effektivisera existerande processer, involvera personalen i det strategiska arbetet eller liknande. Oavsett vilket så framhävs medvetenheten om syftet som en nyckel för att lyckas.

Olve et al. (1999, 2003) framhäver att det i vissa situationer kan vara lättare att finna motivationen. De nämner bland annat situationer när personalen upplever ett trängande behov av förändring, till exempel i kristider, när det finns missnöje med existerande procedurer eller när möjligheten ges till deltagarna att till en större utsträckning kunna få påverka sin egen tillvaro. (Olve et al. 1999; 2003)

4.3.2 Var

Valet av organisatorisk enhet för identifieringsprocessen är också av stor betydelse för processens utgång. Beslutet bör grunda sig dels på organisationens storlek och omfattning men även på villigheten att delta i projektet och lämplighet. Det är mycket vanligt att man i

organisationer väljer att genomföra ett "pilotprojekt" i en mindre del av organisationen för att utvärdera dess erfarenheter. Enheten bör i sådana fall vara relativt självständiga med avskild ekonomi, egna kunder, leverantörer etcetera. En affärsenhet i förändring kan vara ett lämpligt objekt i och med att man där både kan finna naturlig motivation i och med att styrkortet kan användas som ett sätt att skapa nya strukturer. (Olve et al. 1999)

4.3.3 Vad

Beroende på valet av organisation och syfte så måste identifieringsprocessen såväl som själva styrkortet anpassas. Det balanserade styrkortet består som vi tidigare kunnat se av en rad olika delar med olika funktionssätt och olika användningsområden. Vilka delar man väljer att utveckla styr till stor del vilken roll kortet kommer att få i organisationen. Detta gör att man redan innan processens början måste bestämma sig vilka delar man vill utveckla och hur man skall använda dessa. Vill man utveckla en strategikarta för strategisk kartläggning, ett verktyg för kontroll och styrning eller ett verktyg för involvering av personalen i den strategiska processen. Valet beror till stor del på den aktuella industrin och dessa karaktärsdrag, företagets positionering och roll, men även mycket på ledningens preferenser. Valet av inriktning rekommenderas av Olve et al. att göras av ledningen tillsammans med eventuellt inblandade konsulter efter att det första steget i identifieringsmodellen har blivit genomfört. (Olve et al. 1999; 2003)

4.3.4 Hur

Hur behandlar frågan gällande att ha tillräckliga organisatoriska resurser för att lyckas med projektet. En av de viktigaste frågor som framhävs här är ledningens stöd. Oavsett vilken organisatorisk nivå som identifieringsprocessen utförs på så är stödet ifrån ledningen av allra högsta vikt. Detta är en punkt som Olve et al. återkommer till på ett flertal gånger och som inte tycks kunna överskattas. Författarna beskriver det som att ledningen genom sitt fokus och sina prioriteringar visar organisationen vad som är viktigt. Om ledarna inte visar att projektet är viktigt så kommer inte heller personalen att ägna det tillräckligt uppmärksamhet.

Det räcker dock inte med att ledningen ger sitt stöd till processen. Rätt människor måste också delta i projektet för att processen skall tillföras den nödvändiga kompetensen och verktygets syfte måste vara väl specificerat.

Generellt menar Olve et al. (1999) att ju större del av organisationen som deltar desto bättre. Ett brett deltagande skapar en bred diskussion som borgar för ett brett engagemang. Deltagandet begränsas som regel av tillgänglighet av personalen, lokaler och inte minst

kostnaden. De som deltar i projektet måste i stället kunna sägas representera hela enheten, vara opinionsbildare och företrädare för övrig personal samt ha tillräcklig kunskap för att kunna driva processen. Den kunskap som framhävs som viktig är dock inte främst Balanced Scorecard teknisk kunskap utan strategisk och branschrelaterad. Alla deltagare måste förstå sin del i projektet för att kunna känna engagemang. Det är därför också viktigt att annan arbetsbelastning på deltagarna under processen inte är för hög. Det måste få tid att reflektera och diskutera mellan seminarierna för att kunna leverera med eftertanke. (Olve et al. 1999; 2003)

En tidsplan bör finnas för arbetet och denna skall sträcka sig minst 12 månader framåt i tiden. Planen innefattar riktlinjer för identifiering, implementering och några första hållpunkter efter det att verktyget satts i bruk. Olve et al. (1999) anger att det i en mindre organisation tar cirka sex månader att klara av själva identifieringsprocessen men att själva implementeringen kan sträcka sig över ett eller i vissa fall, flera, år. Exakt hur lång det blir i den unika situationen är svårt att veta i förväg men den frikostiga tillgången av tid för diskussion, reflektion och eftertanke som krävs är någonting som Olve et al. poängterar ett flertal gånger i sina texter.

4.4 IDENTIFIERINGSPROCESSEN ENLIGT OLVE ET AL.

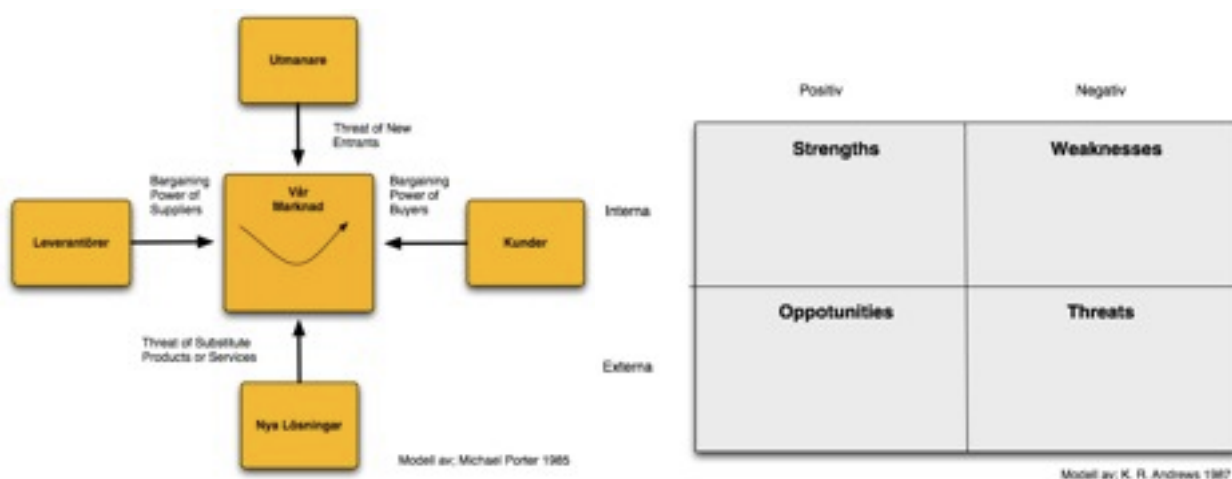
När de förberedande aktiviteterna väl är genomförda och hänsyn är tagen till dessa viktiga överväganden så kan processen inledas. Olve et al. (1999) föreslår en identifiering i 11 steg där tydligt definierade steg bör efterföljas för att uppnå en lyckad process. Varje steg skall genomföras i en kronologisk ordning och takten är viktig då det inte får gå för fort fram. Olve et al. (1999) anger att stegen är generella till sin utformning och skall anpassas till den enskilda organisationen. Exakt hur anpassningen skall gå till är dock någonting som lämnas till läsaren. Jag återkommer senare till hur processen anpassades i den aktuella processen och kommer först att kort beskriva den modell som Olve et al. beskriver. (modellen finns också i bilaga 1) Notera att vi i denna process inte utnyttjar alla steg på grund av den begränsade storleken på organisationen och undersökningen.

Steg 1 Definiera industrin, utvecklingen och företagets roll

Det första steget handlar om att skapa en förståelse i gruppen för den industrin som företaget agerar i, konkurrenssituationen, marknadssituationen, företagets roll på marknaden, viktiga historiska händelser som påverkar det nuvarande agerandet i organisationen med mer.

Syftet är att skapa en bas för ett koncensus gällande företagets interna och externa situation. Undersökningen bör avspegla företaget ur flera olika vinklar så att de kan ligga till grund för en diskussion om företagets strategi och vision. (Olve et al., 1999, s.49)

Formen för detta första steg är intervjuer med företagets ledning, kunder, anställda och andra viktiga intressenter. Modeller som kan användas till underlag för dessa undersökningar är SWOT-modellen, Porters 5 Forces och Resource based strategy modellen. Intervjuerna bör företrädesvis göras av en extern part och resultera i ett sammanfattande material som diskussionsunderlag. (Olve et al., 1999, s.49-53)



Steg 2 Etablera företagets vision/strategi

Materialet från steg ett presenteras för ledningsgruppen under ett seminarium och ligger till grund för en formulering av företagets gemensamma vision och strategi. I vissa företag så finns redan en vision som man då får möjlighet att utvärdera och ifrågasätta. Det är dock mycket viktigt att visionen är någonting som hela enheten kan ställa sig bakom då den styr hela den kommande processen. En missvisande vision kan få stora konsekvenser i form av ett missriktat styrkort. (Olve et al., 1999)

Efter det första seminariet med ledningsgruppen så inleder man det vidare projektarbetet för att ta fram styrkortet. Beroende på sammansättningen av projektgruppen så går man i vissa fall vidare med nästa steg, till exempel när ledningen utgör projektgruppen. I annat fall presenterar man materialet från steg två för projektgruppen som diskuterar visionen och tar vid med nästa steg. (Olve et al. 1999)

Steg 3 Etablering av perspektiv

Valet av perspektiv görs precis som steg två i seminarieform och det skall grunda sig på de strategiska ställningstaganden som man etablerade i de första stegen. Företagets har här möjligheten att utforma perspektiven efter deras behov. Det viktiga är dock som vi tidigare omtalade att valet tydligt avspeglar enhetens affärslogik. (Olve et al. 1999)

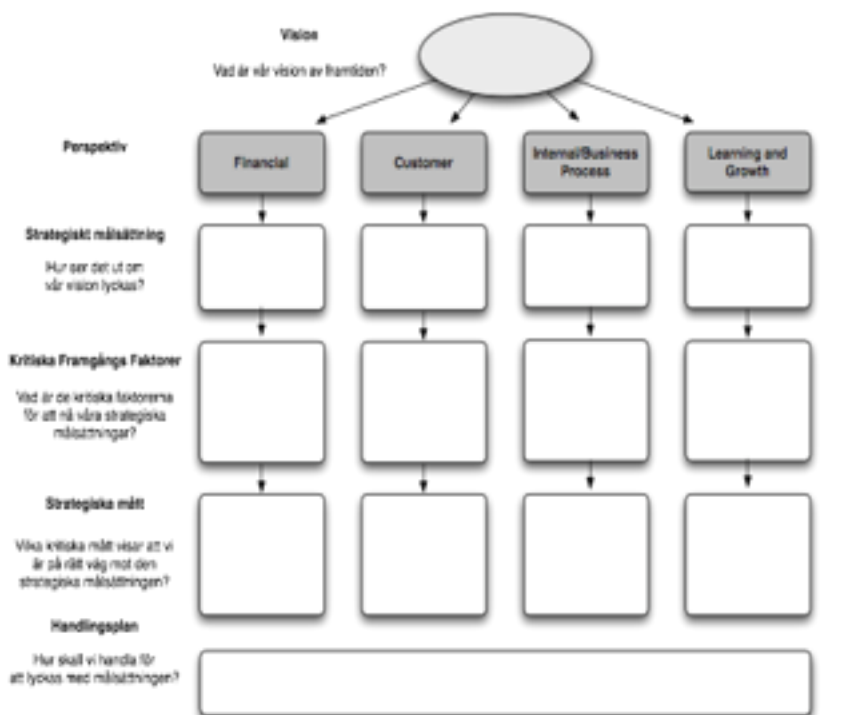
Steg 4 Från vision och perspektiv till strategiska målsättningar

Även steg fyra utförs i seminarieform och utgör ett enskilt steg i modellen. I mindre styrkortsprocesser så kan dock seminariet med fördel kombineras med steg tre och fem för att spara tid. I detta steg så skall visionen konkretiseras till tydliga strategiska målsättningar i linje med var och ett av de valda perspektiven. Detta steg skall skapa snävare fokus som gör att de perspektivens betydelse för organisationen framkommer. (Olve et al., 1999)

Den gemensamt formulerade visionen och strategin ifrån steg 1-2 bildar utgångspunkt och bryts ner till strategiska målsättningar för respektive perspektiv. Perspektiven diskuteras utifrån de interna/externa

krav som ställs för att förverkliga visionen. Varje perspektiv analyseras för sig och när processen är klar så skall det finnas en tydlig bild av hur företagets situation kommer att se ut i respektive perspektiv när visionen är uppfylld. Vi ser i bilden hur visionen i varje perspektiv bryts ned stegvis varav detta är det första steget i bilden. Författarna framhäver detta steg som

en förenklad och mer lättförståelig strategiformuleringsprocess. Strategi i den mening, hur man gör för att ta sig från det nuvarande till det önskade tillståndet. (Olve et al. 1999)



(Kaplan & Norton, 1993, p.139)

Steg 5 Identifiera kritiska framgångsfaktorer

Som en fortsättning på seminariet i steg fyra så konkretiseras visionen ytterligare med kritiska framgångs faktorer (KFF) enligt bilden i steg 4. KFF är faktorer som måste uppnås för att den strategiska målsättningen i respektive perspektiv skall bli en realitet. Målbilden i perspektiven konkretiseras här ytterligare mot att bli klar även för den enskilda medarbetaren som skall förstå vad denne behöver göra i dag för att bidra till visionens uppfyllande. Perspektivet är i detta seminarium på taktisk nivå när man specificerar vad som måste åstadkommas operativt för att målen skall uppnås. Frågan som deltagarna skall ställa sig är; Vad krävs för att strategiska målsättningarna för att visionen skall uppnås? och Vilka faktorer kommer att ha påverkan på utfallet? (Olve et al., 1999)

Ett viktigt inslag i detta steg är att kontrollera att målsättningarna i perspektiven är inbördes korrelerade. Måtten skall korreleras såväl mellan perspektiv som internt i perspektiven vad gäller olika teman, delmål eller liknande. I den ursprungliga modellen från 1999 så föreslår Olve et al. en skiss i form av en processkarta för att kontrollera korreleringen. Strategikartan har dock utvecklats ur denna process och används i dag.

Steg 6 Identifiera orsak-verkan samband och utveckla mått

Steg 6 innebär ytterligare en förlängning på steg 5. I detta steg rekommenderas att gruppen assisteras av en extern part med tidigare erfarenhet från styrkortsarbete i och med att man i detta steg skall förbättra och renodla de sambanden som är viktigast för organisationen.

Genom brainstorming skapades den första upplagan av strategikartan och samband i steg 5. Inga framgångsfaktorer förkastas i det skedet utan allting noterades och beaktades. I detta steg granskas faktorer och kausala samband från steg 5, balans mellan olika typer av mått, realismen i de enskilda delarna etcetera. Måttens entydighet och struktur är viktiga faktorer i detta skede och när seminariet är slut så skall man ha en strategikarta som är logiskt konsistent och som utgör en bas när man skall utveckla sättet att mäta framgångarna. Måtten kan man börja utveckla parallellt med detta steg om man vill. Steget kan dock också delas upp i ett eget seminarietillfälle om man vill skapa tid för reflektion. (Olve et al. 1999)

Steg 7 Etablera Styrkortet

Det sjunde steget innebär att styrkortet med mått utvecklas utifrån kritiska framgångsfaktorer och strategikarta.

Styrkortet förankras sedan i den grupp av personer som berörs så som t.ex. ledning, opinionsbildare etc. (Olve et al., 1999) Detta bör göras av en medlem i projektgruppen snarare än av eventuellt inblandade konsulter för att framhäva känslan av ägarskap över styrkortet och engagemang. Intressenterna får därefter reflektera över styrkortet och komma med invändningar eller synpunkter innan de sista justeringarna görs.

I steg 8 - 11 så bryts styrkortet ned från en högre organisatorisk nivå med hjälp av lokala projektgrupper till enhetsnivå, mål utvecklas liksom handlingsplaner och implementeringsplaner. Att bryta ned styrkortet till lokal nivå är inte aktuellt i denna process i och med att styrkortet utvecklas på en lokal nivå och målsättningar är en långsiktig utvecklingsprocess i och med att man oftast måste testa sig fram. Ingen av dessa steg kommer därför att ingå i denna undersökning och behandlas därför inte här. I steg 10 utvecklas en handlingsplan för allokering av resurser och i steg 10 en plan för implementeringen, även dessa två områden som ligger utanför denna undersökning och som inte vidare behandlas.

5. Teoretiskt ramverk

Avsikten med det teoretiska perspektiven är att skapa ett ramverk, ett par glasögon genom vilket vi kan granska identifieringsprocessen. Genom dessa kan slutsatser dras om processens funktionssätt och därigenom möjliga förbättringar till dess funktionssätt.

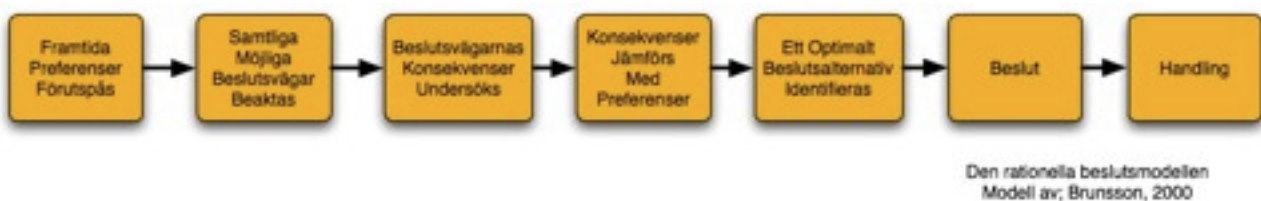
Identifieringen av ett balanserat styrkort är, som vi kan se av definitionen på identifiering, en social process i vilken deltagarna gemensamt konstruerar och definierar vad verktyget innebär för organisationen. Det är alltså inte bara verktyget i sig som konstrueras utan även verktygets mening och synen på den verklighet som aktörerna delar. Begrepp definieras och koncernus skapas gällande gemensamma förhållningssätt och gemensamma ställningstaganden i en dynamisk process. I och med processens lokalisering i ett socialt sammanhang i vilket personer i organisationen gemensamt skall agera för att identifiera styrkortet så har jag valt att titta på processen ur ett organisationstekniskt perspektiv. Teoridelen kommer att behandla två perspektiv på organisationers funktion som är diametralt olika. Dels den rationella grund på vilken styrkortet vilar och dels den på senare tid framstående, institutionella teorin. De perspektiv som jag kommer att använda mig av i denna uppsats är de som Røvik (2000) benämner rationell-instrumentella och det sociologisk-institutionella.

5.1 DEN RATIONELL-INSTRUMENTELLA MODELLEN

Varför har då inte styrkortets dynamiska utvecklingsprocess studerats i större utsträckning. Jag vill hävda att bakgrunden till det smala fokus som forskningen kring det balanserade styrkortet är sannolikt att finna i styrkortets rationell-instrumentella grundstenar. Det synsätt på organisationen som styrkortet vilar på har enligt ett flertal författare blivit så dominerande att många forskare ser den som en självklar utgångspunkt för deras forskning. (Røvik, 2000; Sjöstrand, 1997) Målstyrning är enligt Morgan (1986) och Røvik (2000) en av de mest typiska manifestationerna av det rationell-instrumentella perspektivet vilket påverkar de faktor som blir mest intressanta att studera. Verktyget i sig blir i detta perspektiv en objektiv verklighet och identifieringsprocessen enbart ett forum att bestämma vilka verktyg i lådan som skall användas i just den här organisationen. Intresset blir då också stor att studera hur verktygen fungerar snarare än hur de är konstruerade. En förklaring av det rationell-instrumentella perspektivet ger en djupare förståelse.

Det typiska för det rationell-instrumentella perspektivet är att man lånar sina grundläggande antaganden ifrån naturvetenskapen och knyter samman flera organisatoriska skolbildningar som florerat i forskarvärden under det senaste seklet så som Scientific Management och Klassisk Byråkratiteori teorier. Ur detta perspektiv existerar organisationer eftersom de genom specialisering och tydlig arbetsfördelning klarar av att nå uppställda mål mer effektivt än enskilda individer (Bolman & Deal, 2003) Organisationens syfte beskriver Morgan (1986) med maskinen som metafor, den skall fungera så välsmort och smärtfritt som möjligt, och genom att agera rationellt kan organisationens strategi och struktur förändras för att förbättra resultaten. Organisationer, liksom individer antas agera på ett rationellt, förnuftsbundet sätt. Förhållandet mellan prat, beslut och handling är någonting som inte problematiseras när man antar att vad som beslutas också är vad som blir gjort. Handling är alltid slutprodukten av ett beslut och således blir fokus främst på hur individerna agerar. Organisationen blir ett följsamt instrument i handen på företagsledaren som med rationalitet och analytiskt tänkande styr organisationen med strategier och inte minst mål. Effektivitet är ett mycket centralt ämne i perspektivet så till vida att ett företags legitimitet hänger på att det har en hög effektivitet. (Røvik, 2000)

Organisationsrecept, så som Balanced Scorecard, utgör enligt detta synsätt snarast ett smörgåsbord av möjligheter för att uppnå det mest ändamålsenliga sättet att organisera. Recepten är finslipade verktyg av best-practise som ledningen kan använda för att göra organisationen mer effektiv. Verktygsperspektivet är i denna anda ett modernistiskt utvecklingsoptimistiskt synsätt där handling är i första rummet snarare än prat eller beslut. (Røvik, 2000)



5.1.1 Beslutsfattande - rationell-instrumentella perspektivet

Beslutande i det rationell-instrumentella perspektivet följer den rationella beslutsmodellen vilket innebär att alla människor antas agera för att maximera sin nytta. Framtida preferenser är kända och beaktas utifrån samtliga möjliga, alternativa handlingsalternativ. Konsekvenser av handlingsalternativen utvärderas och utifrån detta underlag tas ett optimalt, välgrundat och

rationellt beslut som leder till handling och resultat i linje med preferenserna. Sambandet mellan prat, beslut och handling ifrågasätts inte vilket gör identifieringsprocessen av ett styrkort mindre intressant som studieobjekt. Ledarens eller gruppens jobb i en styrkortsprocess är därför främst är en kognitiv process av att upptäcka behovet och bestämma vilka åtgärder som måste genomföras. Ökad kompetens är det bästa sättet att uppnå bättre resultat och ökad kompetens uppnås genom erfarenheter och studier. (Brunsson, 2000) Här ovan ser vi den rationella beslutsmodellen och de steg som en beslutsprocess enligt detta perspektiv genomgår. Notera den stringenta, linjära likheten med den föreslagna identifieringsmodellen från Olve et al. (1999) som i korthet illustreras här under.



Modell av; Pettersson 2007

I den idealiserade värld som det rationell-instrumentella modellen beskriver så agerar alla aktörer perfekt rationellt. Detta innebär att det i varje given situation endast skulle finnas ett optimalt handlingsalternativ och därmed ett optimalt val i varje givet steg av en identifieringsprocess. Det är detta optimala handlingsalternativ som man söker efter att uppnå med målstyrning.

Organisatorisk handling enligt detta synsätt uppnås genom att upprätta regler för tankar och agerande som minskar variationen mellan olika individer och samordnar medlemmarnas insatser. Den minskade variationen gör att organisationens gemensamma agerande blir kraftfullare och effektivare. För att uppnå detta kan man använda olika rationella verktyg så som roller, hierarkiska strukturer, ideologi eller målstyrning.

5.2 DET SOCIOLOGISK-INSTITUTIONELLA PERSPEKTIVET

Det Sociologisk-institutionella perspektivet är i många stycken motsatsen till det rationell-instrumentella och har utvecklats som något av en motreaktion mot de brister som finns i det dominerande rationella tankesättet. Detta är ett perspektiv som vissa författare väljer att benämna det symboliska perspektivet (Røvik, 2000; Bolman & Deal, 1997).

I det sociologisk-institutionella perspektivet betraktas organisationen som en scen för interaktion och möten mellan människor där begrepp som mening och legitimitet har en stor

betydelse. Åskådningen domineras i hög grad av ny institutionell teori som menar att individer och organisationer befinner sig i en institutionell omgivning där de konfronteras med ett nät av regler och normer som säger hur handlingar och aktiviteter bör utformas. (DiMaggio & Powel, 1983; Røvik, 2000)

Det sociologiskt institutionella perspektivet kan sammanfattningsvis sägas skilja sig mot det rationell-instrumentella i att det tar hänsyn till att en organisation består av olika grupper av människor med olika preferenser, ojämn informationsdistribution och olika intressen. Hänsyn tas till det meningsskapandet som individer söker i sitt agerande och olika till att olika grupper i organisationen har olika förhandlingskraft beroende på organisationens kulturella, sociala och normativa strukturer såväl som deltagarnas relativa inbördes ställning.

Tankesättet grundar sig också i hög grad på teorierna om socialkonstruktionismen varför jag närmare kommer att gå in på denna strömning och hur detta perspektiv betraktar organisationen och verkligheten.

5.2.1 SOCIALKONSTRUKTIONISMEN

Berger & Luckman(1968) utvecklar i sin bok från 1968 den socialkonstruktionistiska skolan som trots sin höga ålder fortfarande framstår som mycket inflytelserika bland forskare och teoretiker.

Socialkonstruktionismen beskriver hur vårt medvetande uppfattar intryck och hur vårt det fungerar när vi uppfattar olika delar av världen eller olika "verkligheter" som författarna väljer att kalla det. De verkligheter som författarna tar upp är drömmen, filosofiska tankar, lek och den viktigaste som vi alltid återvänder till vare sig vi vill det eller ej, vardagslivet.

Vardagslivet består av institutionaliserade normer som ständigt konstrueras i en kollektiv process när människor interagerar, tänker, talar och agerar. Detta är en verklighet som inte går att bortse ifrån utan som tränger sig på alla. Denna uppfattar vi som en ordnad realitet som om den redan var objektifierad innan vi anlände och kommer att bestå efter att vi är borta. Det som skiljer vardagslivet från till exempel drömmen är att det är en intersubjektiv verklighet som vi delar med andra. I vardagslivet har alla liknande upplevelser av verkligheten som dock aldrig riktigt sammanfaller helt vilket gör att vi ständigt kommunicerar och förhandlar om olika upplevelser och vad som är verkligt. I praktiken så är nämligen vardagslivet och verkligheten en socialt konstruerad produkt som ständigt skapas/återskapas.

Språket är mycket viktig del för konstruktionen av verkligheten då det tillhandahåller de nödvändiga verktygen, objektifieringarna och den ordning i vilken vi skapar mening. Språket, precis som det vardagslivet uppfattas som objektivt vilket tvingar oss in i mönster. Berger och Luckman tar som exempel att ord uppfunna av en treåring oftast inte går att använda utanför familjen eller att tysk grammatik inte går att använda när vi talar engelska. Språket ger oss därför ett färdigt objektifieringssystem som kategoriserar våra erfarenheter och ger orden mening för oss själva men även för andra personer i samhället, ett system för att tolka de upplevelser vi har av verkligheten.

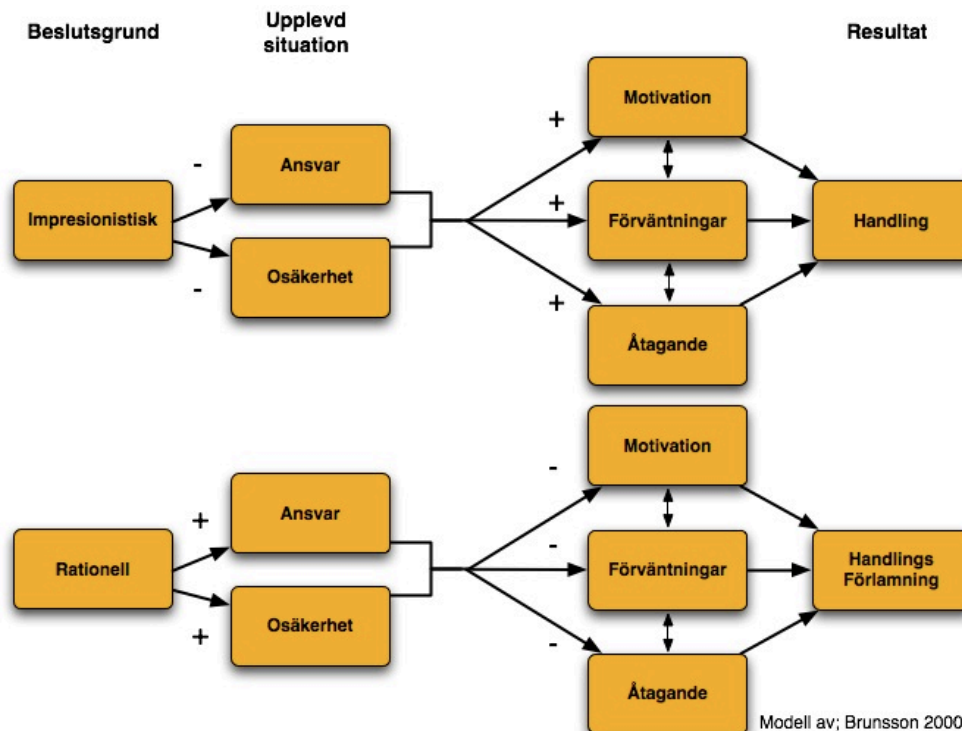
En viktig egenskap hos människor är enligt Berger och Luckman (1968) att de har förmågan att objektifiera. Objektifieringarna manifesteras som produkter av mänskliga aktiviteter och ger en indikation på producentens subjektiva process. Objektifieringarna är tillgängliga för producenten såväl som andra oavsett producentens närvaro och är därför ett sätt att transferera och institutionalisera subjektivitet bortom tid och rum. Ett exempel som Berger och Luckman använder i boken är hur vi ansikte mot ansikte kan uppleva att någon är arg genom kroppshållning, ansiktsuttryck etc. Om vi dock vaknar mitt i natten och finner en kniv sittandes i väggen ovanför oss så kan vi inte se den upprörda personen och dess hela uttryck men den i väggen sittande kniven kan symbolisera ilska och kommunicera denna subjektiva uppfattning. Kniven blir en mänsklig produkt men även en objektifiering av mänsklig subjektivitet. Berger & Luckman framhåller dock hur ansikte-mot-ansikte konversationen som en mycket speciell typ av kontakt som inte fullständigt kan ersättas med någon typ av objekt. Ansikte mot ansikte konversationerna gör att det är svårt att bibehålla förutfattade meningar. Även om förutfattade meningar kan finnas såväl i denna situation som i andra så gör tillgängligheten till intryck av den andra personen att dessa kan vara svåra att försvara. Detta att jämföra med till exempel en bok, ett telefonsamtal eller e-post där man inte har samma direktkontakt.

Symboler är enligt författarna en speciell typ av objektifiering som är framtagna för att fungera just som tecken för en subjektiv mening. Språket är att betrakta som en viktig symbolisk grupp. Språket har en inneboende förmåga till ömsesidighet genom att man i ett samtal synkroniserar sina uttryck med varandra i förhållande till sin subjektiva avsikt. Detta är någonting som inga andra symboliska system klarar av. Språket ger oss dock även tillgång till att betrakta oss själva i och med att det objektifierar vår egen subjektivitet och gör den tillgänglig även för oss själva, språket blir därmed en del i en process av identitetskonstruktion.

5.2.2 BESLUTSFATTANDE - SOCIOLOGISK-INSTITUTIONELLA PERSPEKTIVET.

Det sociologisk-institutionella perspektiv betraktar prat och beslut som centralt i förhållande till det rationell-instrumentella där handling är fokus. Det linjära, rationella beslutsfattandet hålls inte som optimalt då människan av flera olika anledningar är oförmögen att följa detta agerande. Brunsson förklarar att människan inte alltid känner sina preferenser som dessutom förändras varefter människan får nya intryck. Att beakta ett flertal olika handlingsalternativ som i det rationell-instrumentella beslutsfattandet antas därför endast leda till ökad osäkerhet. Aktören kan aldrig vara säker på att han betraktat alla möjliga alternativ och preferenserna förändras i och med att olika alternativ beaktas vilket är beslutsfattarens dilemma. Osäkerheten som kommer ur detta beteende skapar ett riskundvikande förhållningssätt när aktörerna vill undslippa ansvar. Det Riskundvikande beteendet leder till att handlingsförklaring uppstår och agerande uteblir. (Brunsson, 2000)

I det sociologisk-institutionella perspektivet antas människan i stället vara irrationell till sin natur och sambandet mellan beslut och handling är inte självklar. Vill man åstadkomma handling så får man vara vad Brunsson (2000) benämner handlingsrationell och utnyttja idealiseringar som skapar *åtagande*, *förväntningar* och *motivation* vilket leder till organisatorisk aktivitet. Modellen nedan visar konsekvenserna av att agera enligt den rationella kontra den idealbaserade, impressionistiska beslutsmodellen.



Vi ser i modellen ovan hur hur rationellt beaktande av modellen hävdas bidra till ökad upplevd osäkerhet och ett ökat upplevt ansvar för sitt agerande vilket leder till minskad motivation, minskade förväntningar och ett minskat åtagande vilket i sin tur bidrar till handlingsförklaring. Den irrationella, impressionistiska (enligt Brunssons modell ovan) modellen bidrar i stället till ett mindre upplevt ansvar och mindre upplevd osäkerhet och minskat upplevt ansvar för agerandet vilket ger ökad motivation, ökade förväntningar och ett ökat åtagande. Den impressionistiska modellen antas därför leda till handling varför Brunsson benämner modellen handlingsrationell och den rationella, beslutsrationell. (Brunsson, 2000)

5.2.3 HANDLING - SOCIOLOGISK-INSTITUTIONELLA PERSPEKTIVET

Grunden till handling i det sociologisk-institutionella perspektivet är alltså idealbaserad strävan efter meningsskapande, legitimitet och konformitet till samhällsliga institutioner. Aktiviteter bedöms inte i första hand efter vad de skapar för handlingar utan utifrån vad de betyder för organisationen. Handlandet är då ett sätt att förhålla sig till andra människor och till samhället snarare än ett uttryck för den individuella viljan. På grund av det normativa trycket från omgivande institutioner kan man ur detta perspektiv till och med ifrågasätta hur stort individens respektive organisationens fria handlingsutrymme egentligen är.

Genom att de samhällsligt accepterade aktiviteterna och normerna liknar varandra i samma områden eller regioner skulle det enligt DiMaggio & Powel (1983) kunna leda till att alla organisationer med tiden börjar se likadana ut och agera på ett enhetligt sätt precis som i fallet med spridningen av stora managementkoncept som det balanserade styrkortet. DiMaggio & Powel (1983) talar i detta sammanhang om något de benämner isomorfism. Denna kan vara *tvingande* av lagar och regler, *mimetisk* där man avsiktligt försöker att efterlikna varandra eller *normativ* när aktörer för med sig normer och värderingar mellan bolag eller utbildning vilket leder till en likriktning. Detta skulle i sådana fall kunna innebära att identifieringsprocessens signifikans nedvärderas.

Översättning och särkoppling innebär dock att denna likriktning inte sker. Meyer & Rowan (1977) menar till exempel att organisationens aktiviteter ofta kan betraktas mer som en ceremoniell teater vilka utförs för att efterlikna rådande sociala myter. Aktiviteterna utförs just på grund av deras legitimitetsskapande funktion och inte för att de utgör det rätta valet för organisationen. Genom att sedan hålla dessa legitimitetsskapande ceremonier separata ifrån organisationens övriga verksamhet genom så kallad särkoppling så kan verksamheten förbli opåverkad.

6. Persontransport

För att läsaren själv skall kunna göra bedömningar av min analys så är det av stor vikt att läsaren få förståelse för undersökningsföretaget. I detta kapitel kommer jag därför att presentera undersökningsföretaget i korthet. Jag har dock för deltagarnas integritet valt att avpersonifiera såväl organisationen som deltagarna.

6.1 FÖRETAGET

Persontransport är ett tjänsteproducerande bolag som tillhandahåller logistiktjänster mellan olika städer på hemmamarknaden. Bolaget finns representerade på ett flertal olika geografiska platser och har nyligen aviserat att de avser att expandera ytterligare. Man har under de senaste åren haft en relativt stabil kundkrets och engagerar för närvarande totalt ett par hundra anställda.

6.2 VERKSAMHETEN PÅ ENHETEN

Verksamheten på den aktuella undersökningsenheten har främst en operativ karaktär och innefattar ca 50 anställda som agerar frontlinje mot bolagets kunder. Arbetet består i att koordinera och samordna alla resurser för att åstadkomma ett smidigt flöde och ett bra bemötande.

Ett driftstopp på den aktuella enheten är mycket kostsamt varför det gäller att vara organiserade på ett ändamålsenligt sätt med hög tillförlitlighet samt stor kostnadseffektivt. Vissa delar av processerna som inte berör direkt interaktion med kunden är outsourcade till externa leverantörer men mötet med kunden hör till enhetens kärnprocess.

Enheten har mycket gott rykte i branschen som en effektiv verksamhet med ett trevligt bemötande. Dess goda rykte kan kanske förklaras delvis av enhetens ”litenhet” och förmånliga geografiska placering men personalen har också fått mycket beröm för sitt trevliga förhållningssätt.

Personalrotationen har under många år varit liten vilket medfört en mycket kompetent och för många bekant personalstyrka. Under senaste året har dock denna kärna splittrats och personalrotationen ökat dramatiskt. Ledningen liksom personalstyrkan har fått många nya tillskott vilket påverkat hur arbetet organiseras. Ledningen har precis som personalen på enheten undergått vissa förändringar under de senaste åren vilket medfört förändringar i hur

enheten handhas. Tidigare strikta hierarkiska strukturer har plattats till och ansvaret för enhetens drift fördelats bredare än tidigare.

6.3 ORGANISERING

Det starka kostnadsfokus som har krävts för att vända en negativa trend visar sig i företagets och enhetens organisation. Ett misslyckat försök att fusionera två avdelningar, varav en var undersökningsenheten, som inleddes år 2005 höll vid undersökningstillfället bland annat på att upplösas för att återgå till tidigare strukturer. Detta medförde att vissa personer på ledande befattningar satt på två stolar med mycket hög arbetsbelastning. Man uppger att uppgifter så som operationalisering av företagets vision och strategi därför inte nått hela vägen ut till personalen utan hamnat i kläm. En intervjuad person ur ledningsgruppen uttrycker att det helt enkelt inte funnits utrymme för långsiktigt strategiskt tänkande eller långsiktig planering.

“Fokus har varit på att överleva till nästa år!”

Även om denna verklighet av bristande rutiner, bristande informationsstrukturer etc. visade sig i flertalet intervjuer som missnöje så var personalen liksom kunderna positivt inställda till enheten. Undersökningar av kundnöjdheten indikerade på en hög generell kundnöjdhet och en regelbundet återkommande personalenkät visade att 60 % av personalen på enheten uppger att de är nöjda eller mycket nöjda med att arbeta för företaget⁵.

Företagskulturen är någonting som framhövdes i de flesta intervjuer som mycket stark och som en framgångsfaktor för såväl bolaget som enheten. Trots att bolaget var en av de stora aktörerna på dess marknad så fanns fortfarande en intern bild i medarbetarnas medvetanden av företaget som den lilla uppstickaren och utmanaren.

Den bransch som Personaltransport agerar i huserar tydliga hierarkiska strukturer och en lång rad traditionella beteenden. Om än att företaget vid undersökningen var organiserat i en plattare struktur än tidigare med relativt få hierarkiska nivåer (ca 4-5) mellan frontlinje och VD så kvarstod tydliga strukturer såväl inom och mellan funktionerna vilka var svåra att suddas ut. Den lokala ledningen uppgav att den hierarkiska strukturen var ett av de organisatoriska områden som man jobbat hårdast med under de senaste åren;

“Tidigare fanns det en tydlig hierarkisk struktur. Oavsett tidigare erfarenheter så började man på en position och fick sedan klättra upp för stegen. I dag är det annorlunda, man börjar där man är bäst lämpad men det är klart att det finns vissa heliga kor kvar.”⁶

⁵ Medarbetarundersökning för enheten 2007

⁶ Intervju med ansvarig ledare på enheten

7. Förberedelser på Persontransport

I det följande kapitlet så presenteras de förberedande moment som utfördes inför genomförandet av identifieringsprocessen på Persontransport. Drivkrafterna, lokaliseringen och utformningen av verktyget presenteras samt de modifieringar av processen som gjordes för just denna organisation.

7.1 VARFÖR

Idén att introducera ett balanserat styrkort på Persontransport tillkom under sommaren 2007 när jag arbetade hos bolaget och fick tillfälle att träffa en uppsatt ledare. Den nya ledningen hade visat ett ökande intresse för prestationsmätning och belöningsystem vilket gjorde att mitt förestående examensarbete väckte intresse. Initiativet till att producera detta verktyg tillkom därmed som en tillfällighet, en för organisationen uppkommen möjlighet snarare än ett upplevt behov. "Målstyrning var dock någonting som man ändå skulle införa", som en person i ledningsgruppen uttryckte sig.

Ledningen i organisationen var, som jag tidigare förklarat, ny och skulle lanserat ett paket åtgärder under namnet "den nya enheten" (i verkligheten innehållande enhetens namn). för att förnya enheten och vitalisera organisationen. Projekt målstyrning, som arbetet med det balanserade styrkortet kom att kallas, blev en del av detta vitaliserande paket och den förestående organisationsförändringen var det som sades utgöra kärnan i drivkraften för projektet. Man informerade personalen om projektet via mail och entusiasmen inför projektet var stor både från ledningens och personalens sida.

Gentemot mig som projektledare och konsult formulerades målet i ett par punkter;⁷

1. "Analysera förväntningarna på enhetens målstyrning ur olika intressenters perspektiv",
2. "Kartlägga den existerande prestationsmätningen på enheten, analysera eventuella brister i denna."
3. "Att identifiera ett styrkort och strategikarta för den aktuella försöksenheten som eventuellt skulle kunna utökas och implementeras i hela funktionen i ett senare skede."
4. "Ta fram ett konkret förslag på upplägg för prestationsmätning med ett balanserat styrkort"

⁷ Visionsmötet

Det övergripande syftet med projektet var att tydliggöra kopplingen mellan det operationella arbetet och bolagets övergripande strategi. Personalen i frontlinjen skulle genom arbetet med projekt målstyrning få en förståelse hur deras insatser bidrog till att strategin för enheten och bolaget förverkligades. Arbetet med Identifieringsprocessen skulle även involvera den operativa personalen i det strategiska arbetet för att skapa engagemang, delaktighet och inte minst ett bra mottagande av verktyget. Det organisationsnära, transparenta sättet att bedriva målstyrning som det balanserade styrkortet representerar var ytterligare ett steg i riktning mot den nya organisationsstrukturen som enhetschefen ville implementera och det passade bra med den platta organisation man jobbat med att förverkliga.

7.2 VAR

Valet av organisatorisk enhet för identifieringsprocessen gjordes utifrån flera olika kriterier. Tillgängligheten var en viktig faktor, liksom storlek och självständigheten i förhållande till andra enheter i bolaget. Att det skulle bli en pilotstudie i en mindre enhet var dock klart tidigt men det fanns förslag på två olika funktioner som skulle kunna bli aktuella. Valet föll tillslut på den mer operativt inriktade enheten då den ansågs vara mer fristående. Enheten var något större, personalen på den valda enheten bedömdes vara mer tillgängliga under projekttiden och en liknande enhet användes också som exempel hos en av källorna till uppsatsen. Detta gjorde sammantaget att enheten bedömdes som passande för ett pilotprojekt. Enheten har beskrivits mer omfattande under kapitlet "Persontransport".

Valet av en organisatorisk enhet som objekt för studien påverkade även identifieringsprocessens utformning. Modellen är, som vi tidigare konstaterat, i grunden utformad för att utföras på en högre organisatorisk nivå för att sedan brytas ned till operativ nivå. Efter konsultation med en av författarna till Olve et al. (2003) så bekräftades att detta sätt att utforma en inledande identifieringsprocess på en lägre organisatorisk nivå också är mycket vanlig och endast innebär mindre avsteg från den aktuella identifieringsmodellen. Författaren förklarade att den enda riktiga skillnaden var att nedbrytningen av de övergripande mål till enhetsnivå som utförs i steg 8 inte blir nödvändig. Steg 8 modifierades därför i modellen som i övrigt ansågs tillämplig.

7.3 VAD

Vad som skall identifieras bygger sedan i hög grad på vad företaget vill åstadkomma med processen samt de tillgängliga resurserna. Processens syfte har vi redogjort ovan och utifrån denna utformades processen som till sin inriktning blev strategiförforskande. Detta i och med att enheten i princip redan hade någon form av prestationsmått aktivt men dock ej regelbundet, strategiförankrat och dokumenterat på ett enhetligt sätt. Strategikartan blev därför en viktig bit för att kartlägga de nuvarande processerna. De verktygen som skulle identifieras var i första hand en strategikarta som beskriver enhetens framgångsfaktorer och sambanden mellan dessa samt ett styrkort innehållande nya och gamla mått som ger mer konkret vägledning för prestationerna. Målsättningar får måtten bestämda man sig för att vänta med tills måtten utformats och testats i praktiken. Den utforskande inriktningen föranledde i sig inte någon större fysisk anpassning av Olve et al:s identifieringsmodell utan endast en mer utforskande inriktning i vision och strategidiskussionerna såväl som att upprättandet av strategikartan blev en ofrånkomlig del av processen.

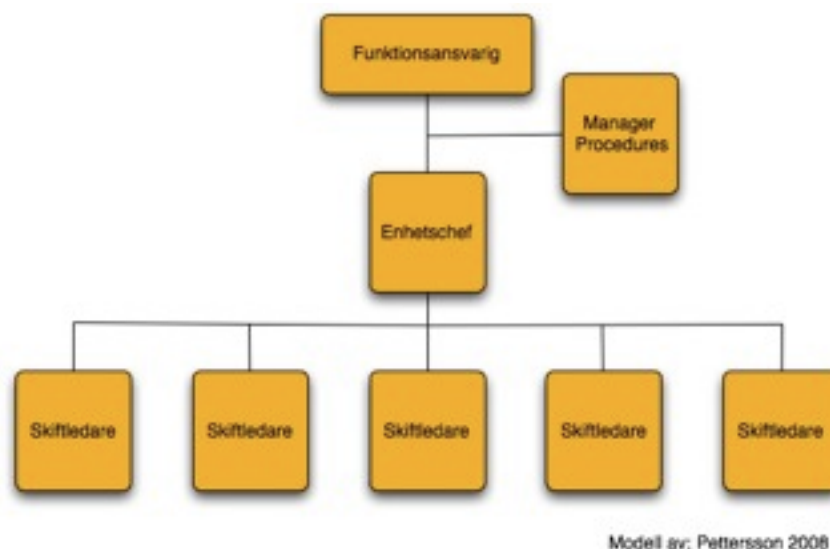
7.4 HUR

7.4.1 Tidsplanen

Med utgångspunkt i Olve et al:s (1999) modell, de ovan angivna drivkrafterna, målen och verktygen så upprättades en plan för hur projektet skulle genomföras. (se bilaga 2) Planen var att styrkort skulle identifieras enligt de steg som presenteras i Olve et al. om än i en tidsmässigt komprimerad version bestående av 3-4 seminarier. Stegen presenterade i Olve et al:s modell utgör inte i sig enskilda seminarier (som vi ser i bilaga 1) utan kan kombineras i ett mindre antal seminarier vilket också gjordes i detta fall. Komprimeringen av processen var möjligt tack vare enhetens relativa litenhet i förhållande till andra identifieringsprocesser såväl som den stora tillgängligheten till deltagarna.

Upplägget presenterades för en av medförfattarna till Olve et al. (2003) för att försäkra oss om att den var upprättad i enlighet med Olve et al:s teoretiska grund och genomförbar. Medförfattaren ansåg planen var tidsmässigt något knapp men helt klart genomförbar. Tidsramen som från början omfattats av tre seminarier förlängdes därför till fyra vilket i slutändan efterföljdes av en bearbetning av måtten i små grupper enligt ett kompletterande steg rekommenderat i Kaplan & Nortons (1996) identifieringsmodell. Detta innebar att den totala längden för projektet blev 5-6 månader och att det mellan respektive seminarium skulle vara minst två veckor för reflektion och diskussion.

Seminarie serien var i första utkastet planerad att pågå från den 24:e oktober till den 21:a november men förlängdes med ett seminarium den 9:e januari och med grupparbeten en månad efter det.



7.4.2 Projektgruppen

Stommen i den grupp som utsågs att delta i utvecklingen av styrkortet var den grupp av operativa skiftledare som var anställda vid enheten vid denna tidpunkt. I arbetsgruppen ingick fem skiftledare men även enhetschefen, en person från funktionens ledningsgrupp och i viss mån även den ansvarige ledaren för hela funktionen. Den sistnämnde sitter i företagets översta ledningsgrupp vilket ansågs bidra till verktygets förankring och legitimitet. Denne var inledningsvis drivande för projektets förverkligande och initiativtagare även om ansvaret för projektet så småningom övergick till den lokala chefen på den aktuella undersökningsenheten. Vi valde av detta faktum att i seminarium 2 och 3 inte involvera funktionsledaren för att låta enheten få mer frihet i sitt utvecklingsarbete.

Olve et al. (1999) betonar hur viktigt valet av deltagare är för att nå ett bra resultat varför vi noga diskuterade valet av organisatorisk nivå och beslutade oss för att använda oss av denna arbetsgrupp. Gruppen utformning gjordes i linje med den redan existerade ledarskapsstrukturen på enheten vilket kom sig av både lämplighet och tillgänglighet. Gruppen kan sägas representera olika delar av enhetens operativa verksamhet och besitta olika, överlappande perspektiv på verksamheten. Alla var engagerade ledare samtidigt som de hade direkt kontakt med den operativa verksamheten och de besatt därför kunskap om både kunder, processer, personal, planering etcetera. De mer seniora ledarna avsågs också tillföra

den strategiska kunskap om verksamheten som eventuellt skulle kunna vara bristande hos yngre.

Åldersmässigt var de flesta gruppmedlemmarna runt 30 år men spännvidden sträcker sig från 25 och upp till 45 år. Antalet kvinnor var något fler än män varav männen främst besitter de högre formella positionerna i organisationen. Vissa medlemmar i gruppen är nyblivna ledare medan andra har jobbat upp till 25 år i rollen. Genomgående så förenas de alla i en stor kunskap om den operativa verksamheten och att alla har bevisat sig som mycket produktiva problemlösare.

8. Identifieringsprocessen på Persontransport

I det följande kapitlet så presenteras det empiriska resultatet av identifieringsprocessen utifrån mina observationer och intervjuer. Anteckningarna presenteras inte i sin helhet då materialet är för omfattande utan jag har valt att presentera det sammanfattningsvis. Kapitlet är uppbyggt enligt samma kronologiska struktur som Olve et al:s identifieringsprocess med en stegvis uppbyggd process enligt modellen nedan eller mer utförligt i Bilaga 2.



Modell av; Pettersson 2007

Steg 1 - Förstudien

Förstudien genomfördes som en intervjuserie om 15 kortare intervjuer där jag som extern part intervjuade olika intressenter såväl inom organisationen som kunder och samarbetspartners. (se bilaga 3) Detta för att få förståelse för den en bild av enheten som finns hos de olika intressenterna och en bild av enhetens marknads, konkurrens, ekonomiska situation etcetera. Fyra färsk kundundersökningar användes samt en intern medarbetar undersökning i denna analys där modeller som Swot-analys, marknadsanalys, Porters 5-forces med fler. Materialet sammanställdes och presenterade i muntlig form för enhetens ledningsgrupp i ett visionsseminarium.

Steg 2 - Visionsseminariet

Visionsseminariet med funktionens ledningsgrupp inleddes med en presentation av förstudiens resultat och mynnade sedan ut i en öppen diskussion om funktionens strategi och värdeskapande för företaget. Diskussionen var mycket givande när taket var högt och framtiden för funktionen diskuterades ingående. Olika potentiella framtidsscenarier dryftades och de eventuella konsekvenser som dessa skulle få för verksamheten. En tydlig väg utkristalliserades som den tilltänkta och även om ingen konkret vision eller strategi formulerades så blev riktningen tydligt klarlagd.

Intressant i detta seminarium var att delar av tiden ägnades åt styrkortsteknisk förtydligande. Det visade sig att den tidigare genomgången kring balanserade styrkortet som genomförts varit för knapphändig och att personer i gruppen inte riktigt förstått. Den tekniska utformningen av identifieringsprocessen såväl som själva verktyget. Mottagandet var dock

positivt och mötet avslutades med entusiasm hos alla parter såväl som en stor förväntan på den framtida processen som skulle genomföras.

Steg 1-2 - Seminarium 1

Det första ordinarie seminarietillfället var första gången som samtliga deltagare i gruppen var närvarande. Samtalet från det förberedande visionsseminariet med ledningsgruppen gällande företagets industri, marknad, strategi och framtid fortsatte och fördjupades för att skapa ett koncensus i gruppen om enhetens riktning. Åsikterna var många och eftersom någon lokal tolkning av företagets vision eller strategi inte fanns att tillgå gick stor del av detta seminarium till att definiera begrepp och diskutera vad företagets vision och strategi innebar för enheten. Vision, mission, strategi och kvalitet var några av de begrepp som skapade många frågor på grund av deras tvetydighet och oklara definition. Utgångspunkten var dock enhetens redan pågående arbete snarare än nytänkande och genom dessa diskussioner skapades en gemensam vokabulär vilken gruppen sedan kunde använda för att uttrycka sig i dessa frågor. Det visade sig att begrepp som tidigare tagits för självklara i marknadsföringskampanjer och internt informationsmaterial inte var självklara ens i denna grupp av ledare.

Den andra viktiga punkten vid detta seminarium var även här grundläggande styrkorts utbildning. Detta är en del som inte accentueras i någon av Balanced Scorecardteorierna som särskilt viktig utan främst hos processadvokaten. Utbildningen omfattade därför ca 60 minuter av grundläggande teorier kring var styrkortet kommer ifrån, hur det är uppbyggt och vilka effekter ett väl sammansatt styrkort kan få för organisationen. Innan seminariet hade deltagarna försetts med en kortare text om styrkortets funktion på svenska Kappahl som en kort introduktion.

Deltagarna visade sig ha ett behov av att konkret förstå vad ett styrkort är, varför organisationen skall jobba med styrkort, hur det påverkar deras situation etc. Lösningen blev att deltagarna försågs med mer material för inläsning mellan respektive seminarietillfälle och slutligen boken, "Praktiskt Styrkortsarbete" av Olve et al (2003). Det visade sig att de som förstått helheten i det grundläggande konceptet på ett mycket mer produktivt och engagerat sätt deltog i diskussioner, bidrog med idéer.

Atmosfären vid det första tillfället var mycket entusiastisk men påverkades inledningsvis märkbart av att en senior ledare fanns i rummet. Vissa personer valde att inte delta i

diskussionen genom att förbli tysta eller genom att hålla inne med vissa åsikter som framkom i senare diskussioner.

Tanken var att det första seminariet i enlighet med steg 2 i Olve et als modell skulle mynna ut i en formulering av den gemensamma visionen och strategin. Diskussionerna kring dessa var mycket givande och man upplevde en tydlig gemensam hållning. När det kom till att formulera denna i ord blev det dock mycket omständligt och man bad därför mig som processledare att utforma ett förslag som man i seminarium 2 kunde ta ställning till.

Efter seminariet slut så sammanfattade jag i en mindmap vad som sagts under mötet och skickade ut detta till alla deltagare för att få synpunkter. Bilden som målades upp i mindmapen bekräftades enhälligt av gruppen och fick ligga till underlag till såväl vision/strategi formulering till seminarium 2.

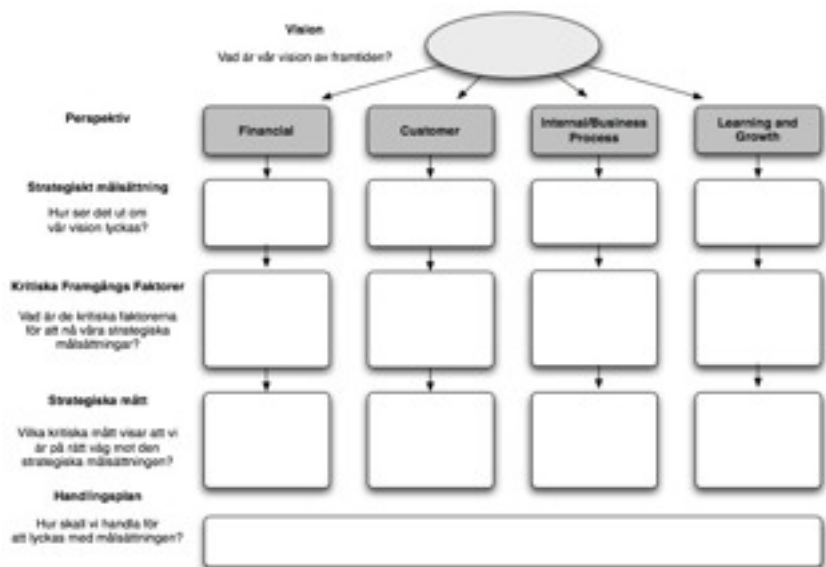
Steg 3-4 - Seminarium 2

Syftet i seminarium 2 var att, utifrån den gemensam beslutade vision och strategin i seminarium ett arbeta fram perspektiv, framgångsfaktorer och strategiska målsättningar.

Seminariet inleddes med en återkoppling till det som sades vid seminarium ett och en presentation av det förslag på en vision och strategi som diskussionerna mynnat ut i. Förslaget hade framarbetats från seminarium ett och dryg en vecka före seminarium två för att deltagarna skulle hinna begrunda formuleringarna. Under inledningen av seminarium två diskuterades förslaget igen och lades fram för kritik. Små ändringar gjordes men kritiken var liten och formuleringarna accepterades snabbt som den gemensamma visionen och strategin för enheten och därmed grunden för identifieringsprocessen.

Perspektiven i det balanserade styrkortet beslutades utifrån visionen och strategin till att vara fem stycken; resultat/finansiellt, kund, interna processer, medarbetar och kompetens/utveckling. Man valde här att inkludera ett femte personalperspektiv för att avspegla personalen som den viktigaste resursen hos enheten. Valet att inkludera ett femte medarbetarperspektiv var någonting som det fanns ett starkt concernsus kring trots avrådan i litteraturen. Diskussionerna under beslutsprocessen handlade snarare om den tekniska definitionen av ett perspektiv än huruvida ett femte perspektiv skulle utnyttjas. När man väl förstått den tekniska innebörden så var valet av perspektiv snabbt avklarat.

När framgångsfaktorer och strategiska mål skulle formuleras stötte vi dock på problem. Olve et al:s (1999) modell förespråkar att gruppen i respektive perspektiv formulerar den strategiska målsättningen och framgångsfaktorerna enligt logiken i modellen till höger. Om än att denna process är



logisk, linjär och teoretiskt enkel att genomföra så visade det sig i praktiken betydligt svårare.

Dels var det själva formuleringen i sig som blev ett hinder. Deltagarna uppfattade återigen själva formuleringsprocessen som mycket abstrakt och ett svårt format att jobba med men det fanns också andra problem. När man skall jobba med flera perspektiv parallellt så blir det en hel rad med formuleringar som ligger varandra nära och som visade sig mycket svåra att hålla isär. Målen i de olika perspektiven blandades ihop och det var svårt att särskilja vad som föll under respektive perspektiv. När det ena målformuleringen skall utgå från den förra blev det helt enkelt för mycket. Processen stannade snart av fullständigt och alla tittade bara på tavlan där formuleringarna stod.

För att överbrygga denna problematik var vi tvungna att improvisera och vända på processen. Strategikartan blev ett användbart verktyg för att generera framgångsfaktorer i respektive perspektiv. Framgångsfaktorerna kunde vi sedan använda för att formulera målsättningarna i respektive perspektiv och länka de olika perspektiven. Det visuella formatet sporrade snabbt deltagarnas kreativitet varpå det lossnade. I backspegeln kan man konstatera att vi senare upprättade strategiska målsättningar men att de aldrig användes.

En rågrund för strategikartan skapades med post-it-lappar som vi diskuterade och flyttade mellan de olika perspektiven. Slutprodukten blev en tavla fylld med post-it-lappar och sammanbindande sträck som var något svårövergriplig på detta stadium men som skulle komma att bli den gemensamma kartan.

Atmosfären vid detta, andra, seminarium skiljde sig mycket ifrån den från seminarium ett. De högre ledarna var vid detta tillfälle inte närvarande på grund av andra uppdrag och deras frånvaro lättade atmosfären påtagligt. Vissa deltagare var öppnare med sina åsikter och deltog mer flitigt i diskussionerna. Paradoxalt nog så upplevde jag samtidigt att andra deltagare hade ett sämre fokus.

Det visade sig snart även att det internt i gruppen fanns en hierarkisk dynamik att beakta. De kommande organisationsförändringarna hade lanserats under veckorna före mötet och beslut hade tagits att alla skiftledare skulle försvinna. I stället skulle en annan ledarstruktur uppstå och de nuvarande ledarna var tvungna att söka dessa positioner på nytt. Detta gjorde att vissa personer upplevde att deras tjänster var i farozonen vilket påverkade aktivitetsgraden i gruppen. De deltagare som kände sig hotade visade en högre aktivitetsgrad än tidigare samtidigt som många fick vassare armbågar i diskussionerna.

Seminariet sammanfattades denna gång i form av de överenskomna målsättningarna och en uppritad modell av den framarbetade kartan som skickades ut till deltagarna för reflektion.

Steg 5-6 Seminarium 3

Vid det tredje seminariet skulle strategikartan bearbetas till en gemensam bild av hur enheten går till väga för att förverkliga sin strategi. Framgångsfaktorerna som etablerats i seminarium två skulle bearbetas och orsak-verkan sambanden fastställas. En viktig uppgift var att reducera ned den efter seminarium två ganska yviga strategikartan till en överskådlig bild för att få fram sambanden.

Deltagarna hade dock efter seminariet med kartan reflekterat över dokumentet med vision/strategi varför detta dokument inledningsvis diskuterades ännu en gång. Vision/strategi dokumentet förändrades något för att passa med de funna samband man gjort i kartan.

Framgångsfaktorerna i strategikartan granskades vart och ett hårt i syfte att förenkla och förminska kartan till en överskådlig bild med tydliga samband. Arbetet flöt på mycket bra, även om vi för första gången kände oss begränsade av tidsramen för det enskilda seminariet. Arbetet hade vid den annonserade slutpunkten uppnått mycket bra flyt men var tvungen att avslutas.

En fråga som diskuterades intensivt under seminariet var ledarskapet på enheten och dess betydelse för organisationen. Alla i gruppen var över ens om att detta är en avgörande faktor för enhetens framgång men trots detta så var det ingen som tydligt kunde definiera hur en bra

ledare skulle agera. Diskussionen ledde i slutändan fram till att ledningen för enheten bestämde sig för förändringar i omorganiseringen som iscensattes i samband med styrkortets lansering. Vad gällde atmosfären vid detta seminarium så var den mycket lik den vid seminarietillfälle två. Vissa framstående deltagare i gruppen som styrde diskussionen och andra mer tillbakadragna. Den högsta ledningen deltog inte heller vid detta seminarium för att inte påverka atmosfären och arbetet.

Steg 7 - Seminarium 4

Tidsrummet mellan seminarium 3 och 4 var relativt stort, en månad i förhållande till två veckor mellan de övriga. Orsaken till detta var ett juluppehåll. För att bibehålla arbetet "top of mind" fick deltagarna på egen hand läsa boken "Praktiskt styrkortsarbete" av Olve et al. (2003). Boken syftade till att låta deltagarna fördjupa sig i styrkortets praktiska funktion och tekniska uppbyggnad. Detta visade sig vara en mycket bra förberedelse då flera av deltagarna både fått en märkbart ökad förståelse och motivation för arbetet medan de som inte läst (trots påtryckningar) tappat fokus på arbetet och därmed motivationen.

I det fjärde seminariet skulle strategikartans kritiska framgångsfaktorer översättas till mått. Måttutvecklingen är ett omfattande arbete som kräver mycket tid varför jag i förstudien gjort vissa förberedelser. Jag hade med hjälp av respondenterna fått en bild av vad man använde för mått i verksamheten innan projektet. Svaren var någonting som vi kunde utgå ifrån för att översätta strategikartans framgångsfaktorer till mått utan att behöva uppfinna hjulet på nytt. Vissa mått gick att återanvända medan vi på andra ställen var tvungna att finna nya. Arbetssättet föll väl ut för att få igång diskussionen men tidsfaktorn blev trots förberedelserna mycket begränsande. Seminariet varade i mer än fyra timmar men måttarbetet blev aldrig mer än övergripande. Lösningen på detta blev att fortsätta arbetet i mindre grupper i enlighet med förfarandet i Kaplan & Nortons (1996) modell av identifieringsprocessen. Detta gjorde att deltagarna, två och två, kunde fokusera sin energi på ett enskilt mått och färdigställa detta för implementering.

Måttarbetet orsakade precis som tidigare steg frågetecken gällande beslut från föregående seminariesteg. Framförallt strategikartan fick modifieras med tanke på mätbarheten i faktorerna och en ny karta medförde nya perspektiv på verksamheten.

Vad gällde atmosfären under seminariet så var denna mycket annorlunda från tidigare seminarier. De seniora ledare som varit frånvarande vid seminarium två och tre valde vid detta tillfälle att närvara. Valet att utesluta dessa personer från seminarium två och tre märktes dock

tydligt. Dels märktes det att de högre ledarna saknade den förståelse för processen som arbetsgruppen i övrigt besatt. Frånvaron medförde att de som inte deltagit inte varit delaktig i vissa viktiga moment och diskussioner. De ägde därför inte samma språk och samma förståelse för det verktyg som framarbetats som resten av gruppen. I diskussionerna gällande styrkort/strategikarta talade man förbi varandra och den kulturella distansen blev stor. Detta kom att få stor betydelse för projektet i form av minskat stöd från ledningen och förlorad legitimitet som ytterligare minskade motivationen hos vissa deltagare.

Den andra faktorn var som på nytt visade sig var den tystande påverkan som ledarnas närvaro fick på diskussionen. Denna var på nytt närvarande och påverkade resultatet av seminariet.

Resultatet av seminariet blev en uppsättning på 24 mått som beskrivande av verksamheten. Vi beslutade också om att måttarbetet skulle fortsätta i mindre grupper för att färdigställa verktyget.

Steg 8-10 Efterarbete – Mått, Mål och Handlingsplan

Ledningen satte sig efter det sista seminariet ned för att diskutera huruvida man ville gå vidare med verktyget eller inte. Diskussionerna utmynnade i att man bestämde sig för att fortsätta utveckla måtten och styrkortet färdigt för implementering hos enheten.

Arbetet började med att enhetens ledning utifrån seminariearbetet och strategikartan bantade de 24 framarbetade måtten och föreslog 8 mått för vidare bearbetning. Måtten fördelades på grupperna som fick stor frihet att utforma vad och hur de skulle mäta så länge som det hade sin tydliga utgångspunkt i strategikarta, vision och strategi. Enhetschefen tillsåg att balansen mellan perspektiv och teman upprätthölls. Mitt uppdrag var på detta stadium att stötta grupper med styrkortsteknisk kunskap och vägledning. Jag träffade varje grupp minst två gånger under de två månaderna arbetet pågick.

Gruppformen var relativt framgångsrik i fråga om att generera engagemang från deltagarna. Alla utom en grupp visade en känsla av ansvar och entusiasm över att bygga måttet. Arbetet på denna nivå var mer konkret och mer handgripligt än seminariearbetet vilket många uppskattade. Det svåra visade sig dock åter igen vara kopplingen till det abstrakta strategiska tänkandet, detta trots att detta område behandlades ingående under seminarieserien.

Utformningen av detta steg handlade till stor del om måttutveckling men tangerar också del som Olve et al. (1999) avser i steg 9; utformandet av en plan för implementering. Alla mått godkändes efter arbetet av enhetschefen och styrkortet implementerades på enheten i april.

9. Analys

9.1 PROCESSENS UTFALL

Huruvida identifieringsprocessen blev framgångsrik för Persontransport eller ej är en fråga om hur man betraktar processen. Processen lyckades väl med att utveckla alla 4 av de från företaget uppställda målen och samtliga i den balanserade styrningen ingående verktygen. Man lyckades med att utifrån den pågående verksamheten identifiera ett adekvat, användbart innehåll i styrkortet samt också framarbete en möjlig strategisk formulering för enheten. Enhetens strategi fick en tydlig koppling till företagets övergripande strategi vilken också bröts ned till konkreta operativa mått som kan driva organisationen tydligare mot strategins förverkligande.

Det finns dock områden där processens framgång var mer begränsad. Detta gäller främst områden av interpersonell karaktär så som försöken att skapa ett engagemang, motivation och delat ansvarstagande i det strategiska arbetet. Processen lyckades därmed inte med att tillvarata hela styrkortets potential inom strategisk styrning utan endast den mer mekaniska mätstrukturen i styrkortet.

Den systematik och teknik som framhävs av Olve et al. för identifieringsprocessen fungerade inte heller friktionsfritt. Processen fastnade på ett flertal ställen och man var av olika skäl tvungna att modifiera modellen och improvisera för att driva utvecklingen vidare. Vilka delar av processen som var framgångsrika och vilka som felade är av särskilt intresse för min frågeställning. Jag kommer därför i det följande att analysera och bena ut utvecklingen och orsakerna till denna genom de teoretiska glasögonen.

9.2 INTERN DYNAMIK

Organisationens kultur var som jag kunnat konstatera både i processerna och i intervjuerna stark och beskrevs som grunden till enhetens organisatoriska samordning. Kulturen har varit en viktig faktor för Persontransport's framgångar under de senaste åren och varit starkt bidragande för att upprätthålla både den höga kvalitén i företagets produkt såväl som att integrera personalens tänkande. Strukturerna fick också stor betydelse för denna process på många olika plan. De påverkade både gruppens funktionssätt, motivationen att driva

processen, beslutsfattandet i processen inte minst det kompetensutvecklingsbehov som visade sig finnas i gruppen.

9.2.1 Gruppens funktionssätt

I de inledande intervjuerna innan projektets start så uttryckte sig enhetschefen ha jobbat hårt med att förändra äldre, hierarkiska traditioner som varit rigida vid dennes tillträde ett par år tidigare. De äldre, institutionaliserade tanke och handlingsmönstren tycktes dock dröja sig kvar och påverka arbetsklimatet i gruppen trots de företagna handlingarna. De hierarkiska strukturerna definierade tydligt relationerna mellan olika deltagare och begränsade hur olika företrädare kunde agera. Gruppens mixade utformning av personer från flera hierarkiska nivåer fick därför en tydlig effekt.

Om man backar till första seminariet så ser man exempel på hur kulturen i form av institutionaliserade maktstrukturer kom att påverka processen. Framför allt kan vi identifiera relationen mellan olika organisatoriska nivåer som en mycket tydlig påverkan på gruppens agerande. Påverkan blev framför allt framträdande när seniora deltagare under det första seminariet lämnade rummet vid ett antal tillfällen. Diskussionerna hade vid ett par tillfällen blivit relativt heta och att en högre företrädare lämnade rummet medförde omedelbart en förändring i tongångarna hos övriga deltagare. Aktivitetsnivån var tydligt lägre när ledarna deltog, vissa ämnen blev tabu och en slags avvaktande atmosfär uppstod inför deras agerande. Den blotta närvaron av vissa deltagare räckte med andra ord för att påverka agerandet hos andra. Relationerna definierade vilka deltagare som pratade, vilka som var tysta, vilka röster som hördes högst, vilka som fick sin vilja igenom. Det påverkade såväl hur man agerade, vad man sade och framför allt vad man valde att inte säga.

Förändringen i beteendet bekräftades vid seminarium 2 och 3 i och med att deltagare från en högre organisatorisk nivå inte deltog alls. Frånvaron av dessa högre ledare medförde åter igen ett ändrat agerande där aktiviteten hos i princip alla deltagare i gruppen påverkades. Atmosfären var mer öppen om än inte lika disciplinerad i diskussionerna.

Den sociologisk-institutionella teorin ger oss här en förklaring till den situation som uppstår i gruppprocessen. De sociologisk-institutionella teorierna menar att organisationernas handlingsutrymme i likhet med individernas är mycket begränsat i och med att aktörerna agerar i ett nät av institutionaliserade normer och värderingar som styr hur individerna skall agera i den ena eller andra situationen. Institutionerna skapas och återskapas i en ständig process vilket gör att de kan förändras och ett dylikt agerande brytas. Det är dock en mycket

smärtsam och krävande process enligt de sociologisk-institutionella teorierna vilket gör att individerna hellre tenderar att falla in i äldre, invanda handlingsmönster. Normer och värderingar är enligt denna teori så starka att individernas fria vilja blir högst begränsad. Individerna skulle därför kunna sägas agera mer för att förhålla sig till andra personer i gruppen än i förhållande till det uppsatta målet. Om man kan dra några så långtgående slutsatser i denna process finner jag högst tveksamt. Individerna har enligt mina observationer haft det gemensamma, rationella målet klart för sig och agerandet ger oss i stor utsträckning skäl att anta att så är fallet. Det sociala nätet i form av institutionaliserade maktstrukturer som sociologisk-institutionella teorierna framhäver spelar dock tydligt in och påverkar det arbete som utförs helt i enlighet med Schneidersmans (1999) slutsatser och på ett sätt som inte Olve et al. (1999, 2003) tar hänsyn till i sin modell.

Det hierarkiska arbetssättet var här det institutionaliserade och naturliga sättet för deltagarna att arbeta. Modellen med att släppa in lägre stående deltagare i det strategiska beslutsrummet blev därför en mycket ovan situation för alla parter. Viktigt är att notera att detta handlingsätt inte endast grundade sig i de högre ledarnas agerande utan i lika hög utsträckning i agerandet bland de hierarkiskt lägre nivåerna. Blandningen av deltagande från olika hierarkiska nivåer innebar därför, i denna organisation, en negativ påverkan på gruppens funktionssätt.

Det var dock inte enbart de vertikala maktstrukturerna som spelade in i processen. Även de laterala strukturerna på en hierarkisk nivå uppvisade tecken på relativa maktstrukturer. Vi har kunnat konstatera i empirin hur gruppen bestod av personer med olika lång erfarenhet av arbetet, i den aktuella positionen eller organisationen. Personer med olika ålder, kön och härkomst. Här har jag kunnat notera att de deltagare som besatt kortare erfarenhet av arbete i denna grupp samt i ledande positioner vid denna specifika enhet intog en mer tillbakadragen roll i förhållande till andra gruppdeltagare. Även denna notering bekräftats i intervjuer med personalen. Här ser vi dock en dämpande faktor i form av den specialisering på olika områden som de olika individerna besatt. Specialiseringen medförde att personer med kortare erfarenhet ändå kom fram i de sina områden var de besatt den dominerande kunskapen. Att man trots en begränsande erfarenhet ändå var bäst på sitt område gjorde alltså att man undvek påverkan från relativa maktstrukturer i högre utsträckning. Ju mer verksamhetsnära diskussionerna blev desto mindre påverkades därför diskussionen av strukturerna.

En faktor som sannolikt ytterligare förstärkte det institutionaliserade agerande är den interna organisationsförändring som uppstod under processens gång. Förändringen uppstod som ett

resultat av de diskussioner man haft under seminarieserien gällande ledarskapet på enheten. Detta medförde insikter som gjorde att man ville förändra det sätt på vilket man arbetade och införde en omfattande omorganisering. Konsekvensen av förändringen var att man skulle komma att friställa alla de befintliga skiftledarna som åter fick söka till de nya ledarpositionerna. Förändringarna medförde vad Scheidermans (1999) benämner en radikal nedbrytning av de existerande strukturerna och skulle därför enligt denne kunna ha skapat utrymme för en mer framgångsrik process. Nedbrutna strukturer innebär enligt Scheidermans (1999) teorier en möjlighet att introducera nya. Osäkerheten inför sin framtida arbetsituation och sin tjänst i bolaget blev dock påtaglig hos deltagarna i denna förändring vilket påverkade agerandet i identifieringsprocessen markant, framför allt i förhållande till högre chefer. Visserligen kunde man i seminarierna notera personer som visade framfötterna mer än tidigare men min generella observation var ändå att förändringen tenderade till att stärka de hierarkiska banden och få deltagarna att i ändå större utsträckning falla in i de befintliga, hierarkiska strukturerna. Förändringen visade ett tydligt exempel på hur organisationer i förändring kan spela in på en dylik identifieringsprocess.

9.2.2 Motivation

En identifieringsprocess av ett balanserat styrkortet är enligt Olve et al. (1999, 2003) en transparent process som kräver stor öppenhet från företaget. Ett stödjande ledarskap med en jämbördig nivå i arbetsgruppen framhävs därmed som en förutsättning för processens framgång. Detta tycks ha varit ett stort åtagande för deltagarna. I synnerhet i en historiskt, hierarkiskt styrd organisation som denna.

För deltagarna som var vana vid ett styrande ledarskap blev denna bottom-up orienterade gruppprocess en ovan omställning. I en intervju med en av funktionsledarna så uttrycker denne exempelvis att det var problematiskt att visa processens betydelse med sitt handlande utan att begränsa deltagarnas eget handlingsutrymme. Svårigheten att frigöra sig från tidigare brukade relationer och handlingssätt var i likhet med vad de sociologisk-institutionella teorierna markant, detta trots att man sedan länge arbetat för att åstadkomma ett mindre hierarkiskt arbetssätt. Jag har tidigare diskuterat de sociologisk-institutionella teoriernas förklaring till detta. Det finns dock fler dimensioner till denna problematik.

För att ge arbetsgruppens deltagare en större frihet så bestämde man som vi ser att vissa, högre ledare inte skulle delta på seminarium 2 och 3. Ledarnas frånvaro medförde i vissa skeden fördelen att deltagarna erbjöds en större frihet. Frånvaron tänktes kunna skapa en

starkare förankring för verktyget i organisations lägre delar samtidigt som ledarna kunde tillföra viktig strategisk kompetens och legitimitet vid de tillfällen när de deltog. Olve et al:s (1999) process ger också en indikation i vilka steg av processen som seniora medarbetare bör vara med och i vilka de kan utebli.

Ledningen frånvaro gjorde dock att de snart förlorade kontakten med processen. Frånvaron gjorde att man uteblev från viktiga diskussioner som formade verktyget och logiken i detta. Som Berger & Luckman (1968) beskriver så formades gruppens språk under arbetet med identifieringsprocessen och att ledarna var frånvarande innebar därför tillslut att ledarna inte omfattade det gemensamma språket och därmed även den gemensamma logiken i det framarbetade kortet. Ledarna kunde därmed inte ta del i diskussionerna på samma premisser och distanserades. Med ledarnas distansering följde en förlorad legitimitet vilket minskade motivationen hos de aktiva deltagarna. De sociologiskt-institutionella teorierna förklarar även vikten av legitimiteten för agerandet i en organisation och nackdelen med ledarnas frånvaro var att processen förlorade just sin legitimitet. Utvecklingen innebar tillslut till en spiral som sakta urholkade engagemanget hos deltagarna och därmed verktygets potential som strategirealiserande och inkluderande.

Man återföll helt enkelt i de äldre, institutionaliserade handlingssätten där ledningen förväntades ta kommandot och lydarna följa efter. Att genomföra den mekaniska processen som det innebär att ta fram ingredienserna i ett styrkort var fortfarande inget problem men att generera ett delat engagemang blev omöjlig.

Även i detta fall uppvisade, med andra ord, såväl ledare som lydare en ovilja att bryta det styrande ledarskap man var vana vid. Se exempelvis det seminarium när hela den övre ledningen var frånvarande och processen delvis förlorade sin drivkraft. Anpassningen av processen till den nydanande organisationsstrukturen med högre grad av frihet för lägre organisatoriska nivåer innebar därför att man förlorade i motivation och drivkraft.

Balansakten mellan topstyrning och bottom-up vägde i slutändan över mot en tydlig bottom-up orientering med tyngdpunkten på arbetsgruppens frihet. Den ökade friheten minskade såväl ledarnas som följarnas drivkraft att förverkliga styrkortsarbetet. Situationen urholkade processens drivkraft när det stred mot de existerande strukturerna vilket fick processen att sakta men säkert övergå till att bli vad Meyer & Rowan (1977) beskriver som en rationaliserad myt. Ett symbolisk agerande som visar ett prov på organisationens nytänkande och rationalitet men som i praktiken bara är en rit.

9.3 BESLUTSFATTANDE

De institutionaliserade strukturerna i organisationen var dock inte enbart till ondo utan utgjorde också ett stöd och en underlättande faktor i vissa moment. Beslutsfattandet i den aktuella processen var något som gick betydligt lättare än jag innan processen trodde skulle vara fallet.

Gruppens strategiska kompetens hade vi i enlighet med Kaplan & Norton (1996) och Olve et al.s (1999) teorier misstänkt att de skulle kunna vara begränsande med tanke på den låga organisatoriska nivån för identifieringsprocessen. Företagets övergripande strategi visade sig dock gruppen ha god kunskap om och den kulturella ingrediens hade stor betydelse för detta faktum. Kulturen utgjorde den delade utgångspunkt och gemensamma plattform som gjorde att deltagarna tänkte i samma banor och agerade därefter.

Vi kan se hur organisationen i flera beslutssituationer gällande strategiska vägval kom till relativt snabba ställningstaganden. Vi ser exempelvis lättheten att komma till koncensus gällande swot-analysen, visions och strategiformulering, valet av perspektiv i styrkortet eller kritiska framgångsfaktorer. Man behövde vid ett flertal tillfällen inte diskutera särskilt länge innan man kom till ett enhälligt beslut.

Samtliga deltagare hade som vi ser i gruppbeskrivningen arbetat i organisationen relativt många år. Detta skulle enligt det sociologiskt-institutionella perspektivet innebära att de tillsammans utvecklats och inlemmats i samma kulturella strukturer av normer och värderingar. Dels i avseende på hur organisationen skall styras men även gällande företagets strategiska vägval och framgångsfaktorer.

På gott och ont effektiviserades processens arbete av det som jag väljer att nämna de kulturella faktorerna. I denna beslutsprocess vars uppdrag var av en mer strategiutforskande inriktningen kan man säga att denna faktor var underlättande. För en organisation som med en styrkortsprocess avser att implementera en ny strategi kan det dock utgöra en hämsko.

De normativa, kulturella strukturerna guidade dock gruppens lösningar på problemen i enlighet med de dominerande tankegångarna. Tittar vi på Brunsons (2000) teorier om beslutsfattande så ser vi hur kulturen skapar en idealbaserad beslutssituation som minskar de beaktade handlingsalternativen och därmed den upplevda risken vilket leder till ökad handlingskraft.

9.4 KOMPETENS

På ett par ställen ser vi dock ändå hur beslutsprocesserna havererade totalt, exempelvis när framgångsfaktorer och strategiska målsättningar skulle härledas i de olika perspektiven utifrån övergripande vision och strategi. Det som saknades var i detta fall inte den strategiska kunskapen utan ett gemensamt språk för att kunna hantera de gemensamma diskussioner kring strategierna.

Den rationella modell som framhävs av Olve et al. (1999, 2003) är logiskt stringent och teoretiskt lätt att följa. I praktiken med flera perspektiv och teman i styrkortet så visade det sig dock finnas distinktioner som var mycket svåra att göra. Orsaken till detta hade som oftast med styrkortstekniska frågor att göra samt en svårhanterlig, flerdimensionell, logik.

Att kompetensen skulle kunna bli en fråga misstänkte vi redan under förberedelserna när Olve et al. (1999, 2003) framhäver dessa frågor som kritiska. Men de påträffade problemen handlade inte om strategisk kompetens som Olve et al. framhäver, utan styrkortsteknisk kompetens som efterfrågades på bred front.

I och med att Olve et al. (1999, 2003) inte tar upp styrkortsteknisk utbildning i sin modell så var sådan inte planerad att förekomma i någon större utsträckning. Seminariegruppens styrkortstekniska genomgång om 60 minuter under inledningen av seminarium 1 ansågs räcka för att förstå de grundläggande dragen i konceptet tillräckligt väl för att uppnå en lyckad process. Funktionsledningen hade dessutom fått en ändå mer ingående genomgång innan projektet och under visionsmötet. Som vi kan se i empirin var dock denna bildning inte tillräckligt. Deltagarna ställde upprepade gånger frågor eller visade med sitt handlande att de inte förstod den grundläggande identifieringsmetodiken eller funktionen hos olika delar av styrkortet. Förklaringar och förtydligande blev frekventa vilket gjorde processen upphackad.

Det skulle kunna vara så att mina teoretiska genomgångar var av bristande pedagogisk kvalitet, att mina erfarenheter av styrkort var den begränsande faktorn eller att projektdeltagarna på grund av ålder, erfarenhet, organisatorisk nivå, utbildningsnivå eller liknande skulle ha svårare att ta till sig logiken i ett balanserat styrkort. Jag finner dock detta osannolikt då den grundläggande teorin om målstyrning är intuitiv till sin karaktär och relativt lättillgänglig.

Orsaken till bristen tycks i detta fall snarare vara att bristen på utrymme för styrkortsteknisk genomgång under förberedelser och inledningskedet av processen bidrog till att deltagarnas förståelse för processens olika steg saknades. Det rationell-instrumentella perspektivet skulle förklara problemet med att deltagarna behöver utbildas i instrumentets grundläggande logik

medan det sociologisk-institutionella perspektivet att deltagarna måste få utrymme att ta del av den konstruktion som styrkortet utgör och klargöra vad denna innebär för just denna organisation.

När problemet uppstod i Persontransports process så var man begränsade av den fastställda planeringen och tidsramen. Man valde därför att sätta in extra utbildningsinsatser mellan seminarietillfällena där personalen själva skulle sätta sig in i logiken. Vi ser dock hur denna isolerade utbildningsinsats fick dålig verkan. Endast några få personer läste frivilligt litteraturen och vi fick aldrig det breda deltagande i diskussionen som vi önskade. Orsaken till det svala intresset för materialet är svårt att veta. Det hänger sannolikt samman med avsaknaden av den hierarkiska strukturen samt processens legitimitetsförlust som hade börjat att framträda. Det skulle dock också kunna vara vad det sociologiskt-institutionella perspektivet framhäver som ett behov av att gemensamt i gruppen generera en gemensam konstruktion av verktyget i stället för en individuell, mekanisk inläring. Oavsett vilket så kan vi konstatera att det fanns en kompetensmässigt lucka. En ovana vid att diskutera verksamheten i styrkortsrelaterade termer och att det skulle ha krävts andra insatser för att åtgärda problemet.

9.5 SYSTEMATIK I PROCESSEN

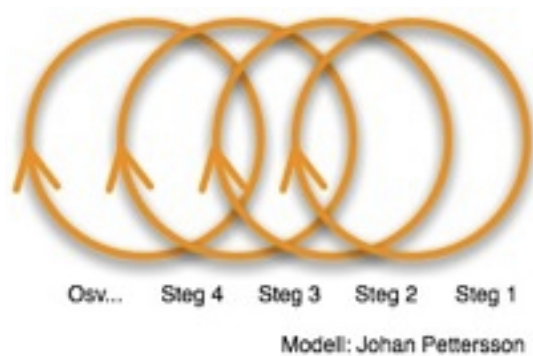
När det gäller den styrkortstekniska logiken så finner vi slutligen ytterligare ett avsnitt i denna identifieringsprocess som på ett markant sätt avviker från Olve et als (1999) föreslagna modell och som anknyter till vår frågeställning. Det gäller den logiskt stringenta modellen som presenteras i litteraturen där teorin föreskriver en linjär modell som på ett successivt sätt bygger upp steg efter steg i en logisk kedja från steg 1 till 11 som i slutändan genererar ett tydligt, väl genomtänkt, styrkort.

I praktiken krävdes det ett annat angreppssätt för att få modellen att fungera. Ett tillvägagångssätt där tidigare färdigställda steg i processen kom och att behöva modifieras längre fram i processen när påföljande steg genererade nya insikter eller ändrade förutsättningar för ett tidigare steg. Ett exempel på detta kan vi finna i arbetet med strategikartan som påverkade formuleringen av enhetens strategi eller arbetet med måtten som påverkade strategikartans utformning.

Brunsson (2000) förklarar i sociologisk-institutionella perspektivet hur det rationella beslutsfattandet inte är praktiskt möjligt att bruka. Preferenserna är inte alltid kända vid beslutstillfället utan förändras med tiden och att det är fysiskt omöjligt att vid beslutstillfället beakta alla möjliga beslutsalternativ. Den rationellt stringenta modellen som Olve et als (1999)

identifieringsmodell bygger på skulle därmed enligt dessa teorier var praktiskt omöjlig att genomföra.

Dessa förenklingar av den praktiska beslutsmodellen fastnade man ett flertal gånger i under denna process när nya insikter framkom eftersom. Man löste dock problemet genom att återvända till tidigare steg eller låta flera steg löpa parallellt och därigenom dra nytta av kunskap från senare steget i utformande av tidigare. Rörelsen i utvecklingsprocessen blev närmast iterativ där man utvecklade ett steg för att gå vidare och bygga nästa, gå tillbaka igen och så vidare enligt modellen nedan.



10. Slutsats

Jag har i denna uppsats översiktligt beskrivit det rationell-instrumentella och sociologisk-institutionella perspektiven som två referenspunkter för analys av processen och dess funktion. Genom att analysera processen ur dessa vinklar har jag kunnat dra komma till vissa slutsatser som jag kommer att redogöra för i det följande.

Efter analysen av händelseförloppet i denna process så kan vi finna ett par områden som sticker ut med särskild påverkan på processen. Huvudfrågorna var främst härrörande till de i projektgruppen befintliga relationerna och relativa maktstrukturerna samt dessa påverkan på processen. Det finns dock även några andra områden som fick stor betydelse så som kompetens, beslutsfattande och modellens praktiska sammansättning vilket jag också kommer att dra slutsatser kring.

10.1 GRUPPENS SAMMANSÄTTNING

Strukturerna på persontransport visade sig synnerligen starka och påverkade i högsta grad både processens funktionssätt och motivationen att genomföra projektet. Relationerna aktörerna emellan följde som vi kan se deltagarna in i processen och skapade i enlighet med de sociologiskt-institutionella teorierna ett nät av institutionaliserade, normer, värderingar och agerande som inte Olve et als (1999, 2003) tar hänsyn till i sin modell. Strukturerna styrde vem som sa vad, vem som tog kommandot i diskussionerna och vem som tog beslut. Med andra ord, förutsättningarna för det interna arbetet och därmed innehållet i styrkortet.

De slutsatserna vi utifrån det aktuella underlaget kan dra är att relationerna individerna emellan nog måste beaktas inför en styrkortsprocess. Arbetsgruppens utformning och anpassning måste uppnå en anpassning som vida överstiger den Olve et al (1999, 2003) framhäver. Valet att involvera personer från flera hierarkiska nivåer framstår till exempel i denna process som problematisk. Detta trots en vilja hos ledarna att utmana de existerande strukturerna. Utgångspunkten för valet av individer till den aktuella arbetsgruppen var kompetenser, engagemang och tillgänglighet. Relationerna fick dock en roll i denna process, vida överstiger de kalkylerade och vi ser hur viktigt det är att även ta hänsyn till relationerna individerna emellan, såväl formella som informella. En jämbördig relation krävs i arbetsgruppen för att få alla att bidra obehindrat till diskussionen. Inga deltagare skall kunna känna sin position hotad av dess prestationer eller utsagor då denna omständighet visade sig mycket begränsande. Gruppmedlemmarnas specialisering på olika områden var en underlättande

faktor för att uppnå denna jämbördiga relation även om detta inte var tillräckligt för ändamålet.

10.2 STRUKTURELL ANPASSNING

Den hierarkiska organisationsstrukturens institutionaliserade position i organisationen visade sig djupt inbäddad och påverkade processen i dimensioner som det instrumentalt-rationella perspektivet lätt förbiser. För att kunna implementera styrkortet som helhet med ett bottom-up perspektiv och ökade deltagande från lägre hierarkiska nivåer så skulle man i denna organisation varit tvungen att bryta ned de existerande strukturerna fullständigt helt i enlighet med Schnediermans (1999) teorier. Modellen bröt dock allt för skarpt med organisationens existerande kultur vilket gjorde att den försköts.

Vikten av att veta var man kulturellt befinner sig och var man vill komma blir därmed uppenbar. En organisation som vill genomföra en styrkortsprocess måste fråga sig hur själva identifieringsprocessen kommer att påverka organisationen såväl som hur processen kommer att påverkas av organisationens institutionaliserade strukturer.

Organisationen måste klargöra vilken typ av struktur man besitter, vilken organisationsstruktur man vill bruka och vara mycket tydlig i sitt val. Har man en centraliserat styrande eller en decentraliserad stödjande ledarskapsstruktur? Beroende på strukturen så bör man också utforma identifieringsprocessen på ett sätt som passar organisationen. Är det som i detta fall att man är i färd med att bygga nya strukturer med en decentraliserad maktstruktur så är det av högsta vikt att hela processen bygger i linje med de nya strukturerna alternativt att man avvaktar med att genomföra processen. Som vi ser i denna process är det annars lätt att återfalla i gamla mönster så som blev fallet när en organisationsförändring iscensattes mitt under pågående process.

Vi kan konstatera hur viktigt det är att alla projektdeltagare är närvarande vid samtliga seminarier för att inkluderas i den gemensamma vokabulären samt i synnerhet om man använder en arbetsgrupp med personer från olika hierarkiska nivåer, att de högre ledarna finns med vid alla tillfällen såväl för att skänka processen legitimitet som att bli delaktig i den gemensamma konstruktionen. Ledarnas betydelse för processen är någonting som framhävs starkt av Olve et al. (1999, 2003) och som bekräftas av denna process. Ledarskapet är dock endast en dimension av organisationens strukturella landskap. Jag vill därför med beaktande av resultatet av denna undersökning framhäva hur ledarskapet bara utgör en del i det nät av

relationer och strukturer som påverkar utfallet och som måste beaktas i utformandet av processen.

10.3 BESLUTFATTANDE

När det gällde förmågan att driva identifieringsprocessen framåt genom att ta beslut i olika situationer ser vi intressanta resultat i denna undersökning som relaterar till enhetens strukturer.

Som framställt av de sociologisk-institutionella teorierna så krävs det en grad av idealisering och förenkling för att kunna hantera det stora utbudet av handlingsalternativ som står till buds i varje beslutssituation. I en identifieringsprocessen likt denna är besluts situationerna många. De institutionaliserade normerna gav i detta fall en vägledning som underlättade processen.

Brunssons (2000) fångar kärnan i problemet i sin modell av beslutsfattande där han beskriver hur ett idealiserat angreppssätt till beslut leder till minskad upplevd risk, minskat upplevt ansvarstagande och minskat åtagande vilket medför att det blir enklare att ta beslutet. En organisation som besitter en dylik, stark organisationskultur som vi ser i denna studie får därmed lättare att fatta beslut i de av kulturen omfattade frågorna. I detta fall var den gemensamma strategin en fråga som omfattades av kulturen och som därför fanns latent hos deltagarna.

Med detta strategiutforskande syfte med identifieringsprocessen så blev kulturen en underlättande faktor men dess motsatta verkan bör också beaktas om man har ett annat syfte med processen.

Slutsatsen är att organisationens strukturella förhållanden i motsats till Schneidersmans (1999) teorier inte bara motverkar identifieringsprocessens syften utan att dessa även kan medverka till att underlätta identifieringsprocessen. Det viktiga är dock att inför processen medvetandegöra vad syftet med processen är och hur organisationens strukturer påverkar beslutsfattandet för att få en vetskap om hur de kommer att underlätta samt försvåra arbetet.

10.4 KOMPETENS

En nära anknytande fråga till beslutsfattandet är kompetensen och den kompetensstruktur som finns i bolaget. Som vi ser så krävdes en anpassning av Olve et als (1999, 2003) modell även utefter organisationens kompetensstrukturer. I den aktuella processen uppvisade

deltagarna en avsaknad av en oväntad kompetens vilket tvunget behövde åtgärdas. Olve et al (2003) framhäver den strategiska kompetensen som viktig men i detta fall ser vi att den styrkortstekniska kompetensen var den som saknades.

Vi kan därmed dra slutsatser om vikten av att gruppen endera redan besitter de nödvändiga styrkortstekniska kompetensstrukturerna eller får möjlighet att utveckla dessa under inledningen av processen.

Olve et al:s (1999, 2003) sätt att öppna dörren för identifiering på lägre nivå kan enligt dessa teorier innebära att projektgruppen i högre grad än vid identifiering på en högre nivå kan komma att behöva insatser för att stärka de strategiska kompetensstrukturerna. Det framgår dock av denna studie som att styrkortsteknisk kompetens är ett nog så viktigt område vilket som kan kräva insatser.

10.5 MODIFIERING AV IDENTIFIERINGSPROCESSEN

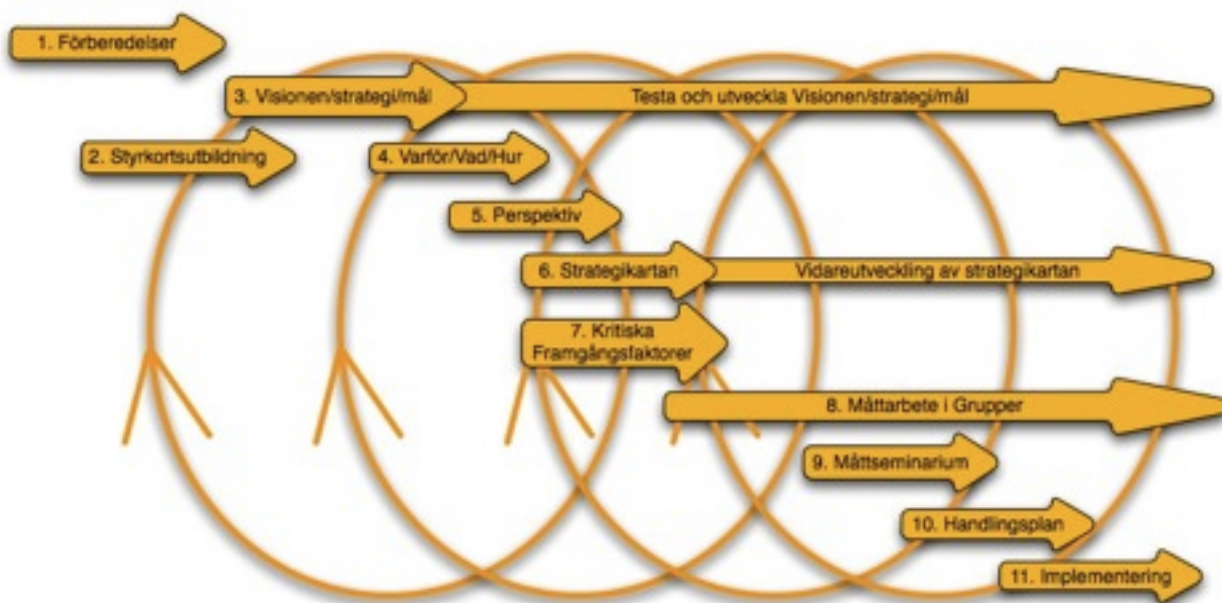
Slutligen så vill jag också dra en slutsats gällande logiken i den brukade identifieringsmodellen och dennes funktion i den aktuella processen. Den linjära uppbyggnad av identifieringsprocessen som framhävs i Olve et al. (1999) visade sig som det sociologisk-institutionella perspektivet framhäver, inte praktiskt användbar. Detta främst på grund av de rationella beslutsstrukturerna som inte visat sig varken teoretiskt eller praktiskt gångbara.

I denna undersökning har vi sett hur det inte bara är det underliggande styrkortsteorierna som präglas av den rationella logiken utan även den identifieringsmodellen. I och med identifieringsprocessens gruppbaseade, sociala plattform såväl som de mänskliga begränsningarna har dock processen svårt att fungera friktionsfritt enligt denna rationell-instrumentella modellen.

Helt i enlighet med vad beslutsteorin i det sociologisk-institutionella perspektivet antydde så kunde vi i den aktuella processen se hur svåranvänd en rak, sekventiell modell är att följa. Teoretiskt framstår modellen som mycket enkel med dess logiska, stringenta struktur och tydliga steg. Praktiken är som vi kan se något helt annat.

Mitt förslag är att utifrån de gjorda upptäckterna modifiera modellen något. Modellen jag föreslår är inspirerad av de parallella och iterativa processer som i denna undersökning visat sig mer praktiskt användbara. I denna process har jag också valt en uppbyggnad där vissa steg sträcker sig hela vägen från början till slut i och med att dessa upprepades och förändrades efter resans gång. Cirklarna illustrerar den iterativa rörelse som processen avancerade med och de

horisontella pilarna, stegens utsträckning över tiden. Värt att notera är också de tillkomna och modifierade steg som jag adderat till modellen när de i studien förefallit som särskilt viktiga.



Modell av: Pettersson 2008

Modellen inleds med en förstudie så som även Olve et al:s (1999) modell föreskriver. Resultaten av den företagna studien ger oss dock anledning att vidga förstudiens perspektiv till att inte enbart fokusera på företagets marknadsmässiga omgivning utan även på den interna, strukturella situationen med en analys av hur kultur, maktstrukturer, normer och värderingar skulle påverka en identifieringsprocess.

Parallellt med denna studie genomförs en utbildningsinsats gällande styrkortets generella drag och implementeringsprocessens upplägg vilken kan kompletteras med observerade kompetensluckor funna i förstudien. Vision /strategi och mål diskuteras, etableras eller konfirmeras, först i det som Olve et al. (1999) benämner ledningsseminarium och därefter med projektgruppen. Notera här att steget sträcker sig över hela processen då vi fått indikationer på att formuleringarna kan förändras över processens gång.

I nästa steg introduceras ännu ett steg som avviker ifrån Olve et al:s modell från 1999 men som introduceras i boken från 2003. Ett fokus på frågorna Hur? Vad? och Varför? som är så viktiga att de bör beredas eget utrymme i processen. Vikten av dessa faktorer har bekräftats i den aktuella studien som även visar på att frågorna bör utgöra ett eget steg i processen för att säkerställa att de beaktas.

Påföljande steg är sedan att precis som i Olve et al:s modell att fastställa perspektiven utifrån vision och strategi medan etableringen av kritiska framgångsfaktorer har flyttats så att

strategikartan kommer före. Detta för att utnyttja strategikartans lättillgängliga format till att identifiera kritiska framgångsfaktorer och sambanden mellan dessa.

Måttarbetet har slutligen lokaliserats till mindre grupper då detta visade sig mer produktivt än storgruppsformen. Den fulltaliga gruppen används därefter vid ett senare tillfälle för att diskutera gruppresultaten och bidra med en översikt för deltagarna. Genom hela processen så indikerar de bakomliggande cirkarna möjligheten att återgå till ett tidigare steg i processen för att modifiera och göra förbättringar.

10.6 VIDARE FORSKNING

Avslutningsvis vill jag passa på att peka på några intressanta områden som framkommit under studien men som jag på grund av studiens begränsningar inte blivit utforskade i tillräcklig utsträckning.

En av de betydelsefulla områden som behöver betydligt mer empirisk forskning är den dynamiska utvecklingens påverkan på identifieringsprocessen. Bourne & Neely (2003) framhäver frågan som ett problem vilken även visat sig i denna process. Organisationen förändrades under processen när man kom till nya insikter och introducerade en ny organisationsplan. Brister i organisationen korrigerades men förändringarna medförde också en förändrad dynamik i gruppen som ytterligare förändrade den strukturella miljön för identifieringsprocessen. Vi har dock endast vidrört detta ämne ytligt och dynamiken bidrar därför med en variabel som är viktig att kartlägga ytterligare. Ett annat utforskat ämne som har framkommit under processens gång är styrkortets möjlighet att spänna över den traditionella organisationens strukturer ut till underleverantör och samarbetspartners vilket förblir utforskat.

11. Källor

11.1 ARTIKLAR

Bjørneke T., & O. Olson, (1999) "Unbundling management accounting innovations", Management Accounting Research, No 10, p.325-338. Article no 1999,0110.

Banks, R.L. & S.C. Wheelwright, (1979) "Operations versus strategy—trading tomorrow for today", *Harvard Business Review*, May/June, pp.112–120.

Beamon, B.M. (1999), "Measuring supply chain performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 Nos 3-4, pp. 275-92.

Bourne M., J. Mills, M. Wilcox, A. Neely & K. Platts, (2000), "Designing, implementing and updating performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 20, No.7, pp. 754-771.

Brignall, S. (2002), "The balanced scorecard: an environmental and social critique", *Proceedings of the 3rd International Conference on Performance Measurement*, Boston, MA.

Burns B. (1996) "No such thing as... a "one best way" to manage organizational change", *Management Decision* 34/10 p.11-18.

Cross, K.F. & R.L. Lynch, (1988/89) "The SMART way to sustain and define success", *National Productivity Review*, Vol. 8, No. 1, pp.23–33.

DiMaggio P.J. & W.W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol 48, April Sid 47-160.

Fitzgerald, L., R. Johnston, T.J. Brignall, R. Silvestro and C. Voss, (1991) "Performance Measurement in Service Businesses", The Chartered Institute of Management Accountants, London.

Granovetter M (1985) "Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness" *The American Journal of Sociology*, Vol. 91, Issue 3. Sid. 481-510.

Hayes, R.H. & W.J. Abernathy, (1980), "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 67-77.

Hayes, R.H. & D.A. Garvin, (1982) "Managing as if tomorrow mattered", *Harvard Business Review*, May/June, pp.70-79

Holgersson A. & H. Johansson (2007), "*Förändringens vingslag*", Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

Johnson, H.T. & R.S. Kaplan, (1987) "*Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting*", Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kaplan R. S. & D. P. Norton (1992), "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February.

Kaplan R.S. & D.P. Norton, (1993) "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October.

Kaplan R.S. & D.P. Norton, (2000) "Having trouble with your strategy? – Then Map it", *Harvard Business Review*, September-October.

Kaplan R.S. & D. P. Norton, (2006) "How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization", *Harvard Business Review*, March.

Kaplan R. S. & D. P. Norton, (2007) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, July-August.

Keegan, D.P., R.G. Eiler, & C.R. Jones, (1989) "Are your performance measures obsolete?", *Management Accounting*, June, pp.45-50.

Kennerley, M. & A.D. Neely, (2003), "Measuring performance in a changing business environment", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 213-29.

Malmi T. (2001) "Balanced Scorecards in Finnish companies: A research note", *Management Accounting Research* 12: 207-220

March J.G. (1978) "Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice", *Bell Journal of Economics*, No. 9, 1978. s. 587-608.

Meyer J. & B. Rowan (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony".

Neely A. (2005), "The evolution of performance measurement research - development in the last decade and a research agenda for the next", *International journal of operation & production management*, Vol 25, No 12, pp. 1264-1277.

Neely A. (2004), "Does the balanced scorecard work: an empirical investigation", *Proceedings of the 4th international Conference on Performance Measurement*, Edinburgh.

Norreklint H. (2000), "The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, 11 65-88.

Otley D., J. Broadbent & A. Berry (1995), "Research in management control: an overview of its development", *British Journal of Management*, Vol 6, December.

Schneiderman A.M. (1999) "Why balanced scorecard fail", *Journal of strategic performance management*, january.

Wagensveld, K, & R. Van de Voort, (2003) "Management Accounting Change: the influence of rules and routines on a Balanced Scorecard implementation", - Ur Wenisch S. (2004), "The Diffusion of a Balanced Scorecard in a Divisionalized Firm - adoption and implementation in a practical context", Umeå: Umeå School of Business and Economics.

11.2 BÖCKER

Anthony R. N. & V. Govindarajan (2007), *"Management Control Systems"*, Twelfth Edition, Singapore: Mc Graw Hill

Berge, B-M & H. Ve, (2000) *"Action Research for Gendre Equity"*, Buckingham: Open University Press.

Berger P. & T. Luckman, (1966), *"The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge"*, London: Penguin Books.

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

Bryman, A & E. Bell (2003), *"Företagsekonomiska forskningsmetoder"*, Malmö: Liber AB.

Brunsson N. (2000), *"The irrational organization: irrationality as a basis for organizational action and change"*, Bergen: Fagbokforlag, 2a upplagan.

Carlsson, B. (1993), *"Kvalitativa forskningsmetoder för medicin och beteendevetenskap"*, första upplagan, Stockholm: Liber AB.

Furusten S. (1999) *"Popular Management Books: How they are made and what they mean for organizations"*, London: Routledge

Hansson A., (2003) *"Praktiskt taget - Aktionsforskning som teori och praktik - i spåren efter LOM"*, Göteborg: Göteborgs Universitet.

Hellgren B. & J. Löwstedt (1997) *"Tankens företag: kognitiva kartor och meningskapande processer i organisationer"*, Stockholm: Nerenius & Santérus.

Johansson Lindfors, M-B. (1993), *"Att utveckla kunskap"*, första upplagan, Lund: Studentlitteratur.

Kaplan R.S. & D.P. Norton (1996), *"The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action."*, Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan R.S. & D.P. Norton. (2004) *"Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes."*, Harvard Business School Publishing Corporation.

Lönnqvist R. & L. Johnny, (1998), *"Internredovisning och prestationsmätning"*, Andra upplagan, Lund, Studentlitteratur.

Morgan G. (1986), *"Images of Organization"*, Bristol: Sage Publications.

Niven P.R, (2005) *"Balanced Scorecard Diagnostics: maintaining maximum performance"*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Niven P.R (2006) *"Balanced Scorecard: step by step"*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Olve N-G., J. Roy, C-J. Petri, & S. Roy (2003), *"Making Scorecards Actionable - Balancing Strategy and Control"*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Olve N.-G., J. Roy & M. Wetter (1999), *"Performance Drivers – A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard"*, Chichester: John Wiley & Sons LTD.

Otley D., J. Broadbent & A. Berry (1995), "Research in management control: an overview of its development", *British Journal of Management*, Vol 6, December.

Røvik. K-A. (2000), *"Moderna organisationer"*, Lund: Liber

Sandberg J., (2001) *"The constructions of social constructionism"*, Cornwall: TJ international, s. 28 - 48

Schein E.H., (1987) *"The Clinical Perspective in Fieldwork"*, (Newbury Park: Sage Publications, Inc.

Sjöstrand S.-E., (1997) *"The two faces of management: the Janus factor"*, London: Thomson.

Svedberg L. (2000), *"Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap"*, (Lund: Studentlitteratur), Andra upplagan.

Wallén, G. (1996), "Vetenskapsteori och forskningsmetodik", Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur.

Wenisch S. (2004), "*The Diffusion of a Balanced Scorecard in a Divisionalized Firm - adoption and implementation in a practical context*", Umeå: Umeå School of Business and Economics.

11.3 INTERNET KÄLLOR

Bain & co <http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupCode=2>
hämtad 2007-11-22

Making Scorecards Actionable <<http://www.makingscorecardsactionable.com>> hämtat
2008-08-11

BILAGA 1, IDENTIFIERINGSPROCESSEN ENLIGT OLVE ET. AL (1999)

Step	Description	Procedure	Suggested time
1	Define industry, describe its development and the role of the company	Interviews with as many people as possible. By outside party. On industry situation and trends	1-2 months
2	Establish/confirm the company's vision	Joint seminar attended by top managements and opinion leaders	1-2 meetings, 1 1/2 days each
3	Establish the perspectives	Seminari attended by top mangement, the project group and someone having previous experiance with the balanced scorecard.	1-2 days
4	Break the vision down according to each perspective and formulate overall strategic goals.	Joint seminar with the same as in step 2	see below
5	Identify critical factors for success	At the seminar above	2-3 days
6	Develop measures, identify cause and effect and establish a balance	At the seminar above if possible however a certain interval is often beneficial	see above
7	Establish the top level scorecard		no estimate
8	Breakdown of the scorecard		no estimate
9	Formulate goals		no estimate
10	Develop an action plan		no estimate
11	Implement scorecard		No estimate

BILAGA 2, IDENTIFIERINGSPROCESSEN PÅ PERSONTRANSPORT

Vecka	Aktivitet	Kommentar
38	Planering	Undersökningsförberedelser.
39-41	Förstudie	10-15 intervjuer med personer i ledande positioner, egen personal och kunder. Definiering av industrin, konkurrens, utveckling och företags roll/framtida vision. Förväntningar på enhetens produkt och bidrag till företags vision
41	Visionsmöte	Möte med funktionens ledningsgrupp för diskussion om utfallet av undersökningen och enhetens vision och strategi.
43 (24 okt)	Seminarium 1 (intro)	4 timmar för presentation av undersökningen och diskussion om marknad, konkurrensen, vision, mål, strategi etc. Konkretisering av enhetens egen vision/strategi utifrån företags övergripande.
44		Intervjuer och förberedelser inför seminarium 2.
45 (7 Nov)	Seminarium 2 (utformning)	6 timmar för framarbetande av perspektiv, teman och kritiska framgångsfaktorer. Dessa ligger till grund för utformande av en strategikarta.
46		Intervjuer och förberedelser inför seminarium 3.
47 (21 Nov)	Seminarium 3 (funktion)	4 timmar för framarbetande av, orsak-verkan samband och granskning av företags kritiska framgångsfaktorer.
2 (9:e Jan)	Seminarium 4	4 timmar för framarbetande av mått utifrån strategikartan och strategiska målsättningar. Även administrativa rutiner runt styrkortet tas upp.
Januari	Presentation	Presentation av förslaget till strategikarta för funktionens ledningsgrupp
januari- Februari	Grupparbeten	Framarbetande av konkreta mått och rutiner i grupper om två och två.
mars	Implementering	Lansering av verktyget på enheten

BILAGA 3, INTERVJUER UNDER FÖRARBEDET

Intervjuer		Datum
1	Fd. Anställd 1	26 sep 2007
2	Service Manager	27 sep 2007
3	Manager Pricing and Revenue	27 sep 2007
4	Kund 1	27 sep 2007
5	Kund 2	27 sep 2007
6	Chef hos största samarbetspartnern (via telefon)	2 okt 2007
7	Fd. Anställd 2	2 okt 2007
8	Manager Marketing (Telefon)	2 okt 2007
9	Manager sales	4 okt 2007
10	Anställd 1	4 okt 2007
11	Anställd 2	4 okt 2007
12	Enhetschef vid den aktuella enheten för undersökningen	11 sep 2007
13	Funktionsansvarig för aktuell funktion	16 okt 2007
14	CEO (via telefon)	18 okt 2007
15	Anställd 3	18 okt 2007

BILAGA 4, INTERVJUER UNDER SEMINARIEARBETET

Intervjuer		Datum
1	Skiftledare 1 (efter seminarium 1)	30 okt 2007
2	Manager Procedures (efter seminarium 1)	30 okt 2007
3	Skiftledare 2 (efter seminarium 2)	9 nov 2007
4	Skiftledare 3 (efter seminarium 2)	9 nov 2007
5	Skiftledare 4 (efter seminarium 3)	1 dec 2007
6	Skiftledare 5 (efter seminarium 3)	1 dec 2007
7	Enhetschef (efter seminarium 4)	25 jan 2008