



NHH

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2010

Masterutgreiing med fordjuping i økonomisk styring
Rettleiar: Professor Rune Lines

Meir enn mote?

Ei undersøking av balansert målstyring i
Sparebanken Sogn og Fjordane

Av

Marianne Alværen og Therese Hystad

Dette sjølvstendige arbeidet er gjennomført som eit ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og er godkjent som såleis. Godkjenninga inneber ikkje at Høyskolen står inne for dei metodar som er brukt, dei resultat som er framkome eller dei konklusjonar som er trekte i arbeidet.

Forord

Denne utgreiinga er skriva som ein del av masterutdanninga ved Norges Handelshøyskole, og tek opp temaet balansert målstyring som høyrer til innanfor fagfeltet økonomisk styring. Vi vart inspirert til å ville skriva om dette då vi begge tok faget strategisk økonomistyring, der balansert målstyring var eit sentralt tema. At eit aukande antal bedrifter implementerar systemet gjorde temaet praktisk relevant og motiverte oss til å ville undersøkje om det gjev så gode resultat som forventa. Arbeidet med utgreiinga har ikkje gjeve oss like mykje praktisk innsikt som forventa, men har utvikla våre analytiske evner og gjeve oss viktig lærdom som vi tek med oss vidare.

Vi har nytta Sparebanken Sogn og Fjordane som case i oppgåva vår, og vil takke Hallvard Klakegg og dei andre i banken for at dei tok seg tid til å ta imot oss, og la til rette for at vi kunne få den informasjonen vi trengte. Analysen vår byggjer på data vi fekk gjennom intervju med nokre tilsette i banken, og vi vil difor rette ein stor takk til alle som har stilt opp og delt verdifull informasjon med oss.

Vi vil også rette ei takk til rettleiaren vår, professor Rune Lines, som har kome med konstruktiv og god tilbakemelding i løpet av prosessen. Til slutt vil vi takke kvarandre for eit motiverande og inspirerande samarbeid og mange gode diskusjonar.

Norges Handelshøyskole

Bergen 15. Juni 2010

Marianne Alvøren

Therese Hystad

Samandrag

Balansert målstyring er eit styringssystem som har hatt eit gjennombrøt dei siste åra, og denne masterutgreiinga gjev eit innblikk i korleis balansert målstyring fungerer i Sparebanken Sogn og Fjordane.

Vi samla inn data ved hjelp av kvalitative intervju, og ved å nytte grounded theory har vi forsøkt å finne samanhengar i data som forklarar effektane av å innføre balansert målstyring. Vi var spesielt interesserte i systemet som eit kommunikasjonsverktøy, og då om balansert målstyring fører til at visjon og strategi vert formidla ned til dei tilsette slik at dei forstår si rolle i å nå bedrifta sine overordna mål og klarar å vurdere optimal eigeninnsats i forhold til banken si måloppnåing.

Våre resultat viser at forståinga til dei tilsette i banken har endra seg i positiv retning, men ikkje til det som er optimalt i følgje teorien. Det at dei har fått auka forståing har ikkje hatt noko særleg innverknad på handlingane deira, men banken har likevel lukkast med å operasjonalisere strategien slik at dei tilsette til ei viss grad handlar i tråd med visjonen. Gjennom analysen viste det seg at også andre faktorar vart påverka av balansert målstyring. Det som merka seg ut var at dei tilsette vart meir fokuserte og medvetne på kva banken ynskjer å oppnå og kva dei sjølve kan gjere for å bidra, noko som gav dei tilsette retningslinjer å handle ut frå. Ein viktig drivar var det å ha personlege mål, samstundes som leiartype var ein avgjerande medierande variabel.

Innholdsliste

1. Innleiing	1
1.1 Motivasjon	1
1.2 Føremål, hypotese og forskingsspørsmål	2
1.3 Val av teori	3
2. Teorigrunnlag	5
2.1 Balansert målstyring	5
2.2 Kommunikasjon	7
2.2.1 Kommunikasjonsmodell	7
2.2.2 Kommunikasjon av visjon og strategi	8
2.3 Balansert målstyring som kommunikasjonsverktøy	10
2.3.1 Balansert målstyring sine ibuande eigenskapar som kommunikasjonsverktøy	11
2.3.2 Bruk av balansert målstyring til å fremje kommunikasjon	14
2.4 Empiri	18
2.4.1 Effektiviteten av balansert målstyring	19
2.4.2 Balansert målstyring sin innverknad på tilsette si forståing	20
2.4.3 Balansert målstyring som kommunikasjonsverktøy	21
2.5 Balansert målstyring i Sparebanken Sogn og Fjordane	21
3. Metode	23
3.1 Epistemologisk tilnærming	23
3.2 Val av metode: grounded theory	23
3.3 Datainnsamling	25
3.3.1 Semistrukturert intervju	25
3.3.2 Intervjuguide	25
3.3.3 Utval	27
3.3.4 Intervjuforhold	28
3.4 Framgangsmåte	28
3.4.1 Datainnsamling	28
3.4.2 Dataanalyse	30
3.5 Kvalitet i data	31
3.5.1 Reliabilitet	31
3.5.2 Validitet	34
3.6 Ethiske vurderingar	35
4. Resultat	37
4.1 Resultat del 1	37
4.1.1 Forståing	37
4.1.2 Har tilsette si forståing endra seg?	38
4.2 Resultat del 2	39
4.2.1 Kommunikasjon	40
4.2.2 Leiartype	41
4.2.3 Deltaking	45
4.2.4 Eigenskapar målekort	46

4.2.5	<i>Forståing av balansert målstyring</i>	47
4.2.6	<i>Haldning til målekortet</i>	48
4.2.7	<i>Tilsette</i>	49
5.	Analyse	53
5.1	Forståing	53
5.1.1	<i>Eigenskapar ved målekortet</i>	53
5.1.2	<i>Kommunikasjon</i>	54
5.1.3	<i>Deltaking</i>	57
5.1.4	<i>Oppsummering forståing</i>	57
5.2	Verknadar av balansert målstyring	58
5.2.1	<i>Eigenskapar ved målekortet gjer dei tilsette meir medvitne</i>	58
5.2.2	<i>Kommunikasjon gjer dei tilsette meir medvitne</i>	60
5.2.3	<i>Leiar som rollemodell</i>	60
5.2.4	<i>Deltaking verkar inn på haldning</i>	63
5.3	Utvikling av teori med utgangspunkt i empiriske data	65
5.4	Drøfting opp mot teorien om balansert målstyring	66
6.	Avslutning	69
6.1	Konklusjon	69
6.2	Implikasjonar for leiing	70
6.2.1	<i>Leiing og kommunikasjon</i>	70
6.2.2	<i>Strategiske kart</i>	71
6.3	Framlegg til vidare forskning	71
6.4	Feilkjelder	72
7.	Litteraturliste	74
7.1	Interne dokument i banken:	78
8.	Vedlegg	79
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide tilsette	79
8.2	Vedlegg 2: Intervjuguide leiar	82
8.3	Vedlegg 3: Frekvenstabellar	84

Oversikt over figurar

Figur 1: Samanheng mellom innføring av balansert målstyring og oppnåing av visjon.....	3
Figur 2: Dei fire perspektiva	6
Figur 3: Kommunikasjonsmodell (Busch og Vanebo, 2003, tilpassa).....	8
Figur 4: Nedbryting av visjon (Hoff, 2009)	11
Figur 5: Strategisk kart (Hoff,2009)	13
Figur 6: Strategisk dialog	14
Figur 7: Oversikt over kva som påverkar tilsette si forståing	58
Figur 8: Verknadar av balansert målstyring	66

Oversikt over tabellar

Tabell 1: Oversikt over utvalet	27
Tabell 2: Illustrasjon av at tilsette har ulik grad av forståing	37
Tabell 3: Frekvenstabell over tilsette si forståing.....	38
Tabell 4: Frekvenstabell kommunikasjon	40
Tabell 5: Frekvenstabell leiartype	41
Tabell 6: Frekvenstabell deltaking.....	45
Tabell 7: Frekvenstabell eigenskapar målekort.....	46
Tabell 8: Frekvenstabell forståing av balansert målstyring.....	47
Tabell 9: Frekvenstabell haldning til målekortet.....	48
Tabell 10: Frekvenstabell tilsette	49
Tabell 11: Frekvenstabell kommunikasjon	84
Tabell 12: Frekvenstabell leiartype	84
Tabell 13: Frekvenstabell deltaking.....	84
Tabell 14: Frekvenstabell eigenskapar målekort.....	84
Tabell 15: Frekvenstabell forståing balansert målstyring	84
Tabell 16: Frekvenstabell haldning til målekortet.....	85
Tabell 17: Frekvenstabell tilsette	85

1. Innleiing

1.1 Motivasjon

Vi har valt balansert målstyring (BM) som tema for masterutgreiinga vår. Etter introduksjonen av systemet i 1992, er det vorte eit populært styringsverktøy. Fleire og fleire verksemder har tatt i bruk verktøyet og det er i dag relativt utbreidd. At så mange verksemder har tatt i bruk BM, gjer det til eit svært aktuelt tema. Balansert målstyring vaks fram på grunn av endringar i omgjevnadane, der det å meistre informasjons- og kommunikasjonsteknologi vart viktige fokusområde. Det er grunn til å tru at ei slik utvikling vil fortsetje i same retning og at BM difor vil spele ei viktig rolle også i framtida. Det motiverar oss til å ville lære meir om systemet og korleis det fungerer i praksis.

Det at balansert målstyring har spreidd seg så raskt har vekt vår interesse for konseptet. Er det berre eit moteverktøy eller kan den raske veksten vere eit resultat av at dei positive effektane som teorien lovar faktisk er oppnåelege? Slike problemstillingar har gjort oss nysgjerrige og gjeve oss lyst til å gå nærare inn på visse aspekt ved BM og undersøkje om teorien stemmer med praksis.

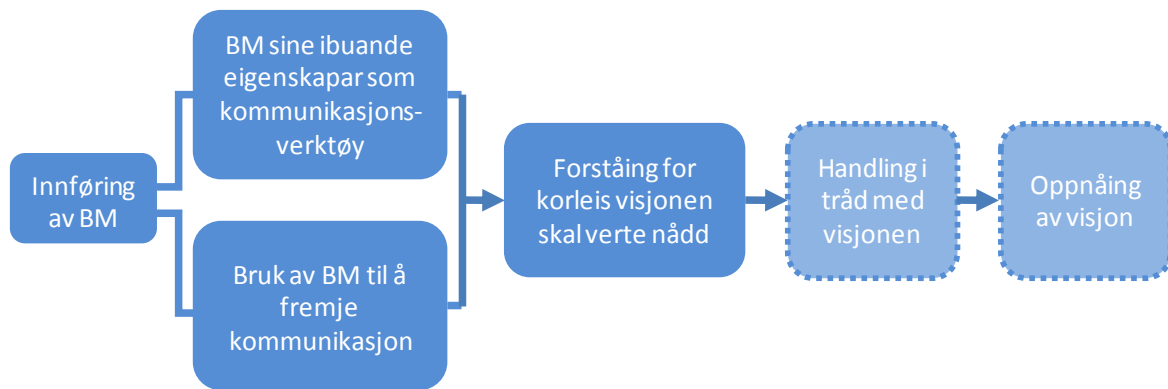
Sparebanken Sogn og Fjordane (SSF) vil verte brukt som case i masterutgreiinga vår. Bakgrunnen er at banken ynskte temaet belyst, noko som gjorde oppgåva vår praktisk relevant. Det at vi har tilknytning til banken gjer det også lettare for oss å få tak i den informasjonen vi treng, og gjer innsamling av data praktisk å organisere. Vidare er banken ein middels stor organisasjon som gjerne opplever mange av dei same utfordringane og erfaringane mange andre norske verksemder gjer. Oppgåva kan slik gje ein større informasjonsverdi, då ein lettare kan trekkje linjer til liknande verksemder. Storleiken er også tilfredsstillande i forhold til at vi kan få den mengde data vi treng i arbeidet. Eit siste moment er at banken sin visjon om ”å vere ei drivkraft for fylket” er i tråd med våre eigne verdiar, og motiverar oss slik til å ville skrive ei oppgåve med nettopp denne banken som case.

1.2 Føremål, hypotese og forskings spørsmål

Med utgangspunkt i Sparebanken Sogn og Fjordane som case og valt teori (sjå under), er føremålet med utgreininga å gje djupare innsikt i den praktiske bruken av balansert målstyring. Vi vil sjå nærare på om balansert målstyring i praksis er eit godt verktøy til å formidle visjonen nedover i Sparebanken Sogn og Fjordane. Ved å basere undersøkinga vår på dette spesifikke tilfellet er vi ikkje ute etter å utvikle ein generell teori, men kanskje kan andre liknande verksemdar likevel dra nytte av banken sine erfaringar.

Skaparane av balansert målstyring, Robert Kaplan og David Norton, hevdar at ved å implementere BM vil ein få fokus på visjon og strategi, noko som igjen vil føre til auka prestasjonar. Eventuelle årsaker til auka prestasjon kan vere knytt til mange område og bruk av balansert målstyring, men det vil føre for langt å undersøkje alle sider ved teorien i denne oppgåva. Vi avgrensar oss difor til å sjå på balansert målstyring som eit kommunikasjonsverktøy. Balansert målstyring er eit verktøy som skal hjelpe organisasjonar med å implementere og operasjonalisere strategien, og i den samanheng er dei tilsette svært viktige, ettersom det er dei som skal gjennomføre strategien. Slik vert, etter vår vurdering, ein av dei mest sentrale føresetnadane som ligg til grunn for BM at dei tilsette forstår visjonen og strategien slik at dei kan handle i tråd med den. Å forstå visjonen reint kognitivt er ein føresetnad for at ein skal kunne forstå korleis eigen innsats kan medverke til måloppnåing. Det viser seg likevel at mangel på forståing av visjon hos dei tilsette er eit grunnleggjande problem ved strategiimplementering (Kaplan og Norton, 2004). Ein visjon er ofte samansett og kompleks, og kan i praksis vere vanskeleg å forstå sjølv om den er formidla til dei tilsette. Kommunikasjon kan då vere eit verdifullt verktøy for å løyse det grunnleggjande forståingsproblemet.

Vi vil fokusere på å undersøkje om innføringa av balansert målstyring i SSF har påverka dei tilsette si forståing av visjonen, og gjennom det korleis den einskilde sine handlingar påverkar oppnåing av visjonen og dei overordna måla. Bakgrunnen er antakinga om at auka forståing hos dei tilsette for korleis visjonen kan nåast, påverkar den enkelte tilsett til innsats i samsvar med strategien, og hjelper dermed banken i å nå visjonen. Dei tenkte samanhengane kan illustrerast ved følgjande modell:



Figur 1: Samanheng mellom innføring av balansert målstyring og oppnåing av visjon

Figuren over viser vår antaking om at innføring av balansert målstyring i banken kan nyttast som eit kommunikasjonsverktøy for å auke dei tilsette si forståing for korleis dei kan bidra til å nå den overordna visjonen. BM som kommunikasjonsverktøy kan ha to sider: For det første har verktøyet ibuande eigenskapar som gjer det eigna til å kommunisere visjonen, og for det andre kan riktig bruk av systemet fremje effektiv kommunikasjon i banken. Desse tenkte samanhengane legg grunnlaget for forskingsspørsmålet oppgåva søker å svare på:

Har innføringa av balansert målstyring påverka dei tilsette si forståing for eiga rolle i korleis visjonen til Sparebanken Sogn og Fjordane kan nåast?

1.3 Val av teori

Teorien som danner grunnlaget for denne masterutgreiinga er sett saman av litteratur frå fagområda strategisk økonomistyring og strategi og leiing. I første del vil den klassiske litteraturen om "Balanced Scorecard", heretter omtalt som balansert målstyring, av Kaplan og Norton frå fagområdet strategisk økonomistyring danne teorigrunnlaget. Denne teorien er utgangspunktet for oppgåva, og vi ynskjer å få ei oversikt over korleis systemet fungerer for å vidare kunne gå nærare inn på kva eigenskapar ved BM som fremjar kommunikasjon.

Andre del av teorien er i større grad henta frå fagområdet strategi og leiing og vert kombinert med litteraturen om balansert målstyring. Først vil vi kort introdusere behovet for kommunikasjon, litt generell teori om kommunikasjon og korleis effektiv kommunikasjon kan skje i organisasjonar. Deretter vil vi kople balansert målstyring til kommunikasjonsteorien, og slik introdusere BM som eit kommunikasjonsverktøy.

Neste del tek først føre seg kva ibuande eigenskapar BM har som kommunikasjonsverktøy til å formidle strategi og gje retning for handling. Deretter kjem ein del om korleis ein organisasjon kan dra nytte av styringssystemet for å fremje kommunikasjon av visjon, strategi

og måloppnåing gjennom heile organisasjonen, og slik auke forståing for visjon, og eiga rolle for korleis visjonen kan nåast.

Vidare vil litteratur om balansert målstyring som er kome i etterkant av introduksjonen av styringssystemet nyttast for å seie noko om kva effektar innføring av BM har hatt så langt, og kva empirien seier om BM som kommunikasjonsverktøy. Til slutt vil bruken av balansert målstyring som kommunikasjonsverktøy i Sparebanken Sogn og Fjordane kort presenterast som teorigrunnlag for vår undersøking.

2. Teorigrunnlag

I dei siste tiåra har utviklinga i samfunnet ført til endra konkurransesituasjon for bedriftene. Det dei før fokuserte på for å skape verdi, som materielle eigedelar og finansielle måltal, er ikkje lenger nok. Vi har fått eit meir kunnskapsbasert samfunn, noko som set andre krav til bedriftene enn tidlegare (Kaplan & Norton, 1992). I dag er det verksemdene si evne til å utnytte dei immaterielle eigedelane, som til dømes humankapital og informasjonsteknologi, som er avgjerande for framtidig finansiell suksess. For å vere konkurransedyktig i dag må ein difor investere i, og styre desse eigedelane på ein god måte. Strategiar for å skape verdi har skifta frå å styre med omsyn på materielle eigedelar til kunnskapsbaserte strategiar som tek i bruk immaterielle eigedelar (Kaplan & Norton, 2001).

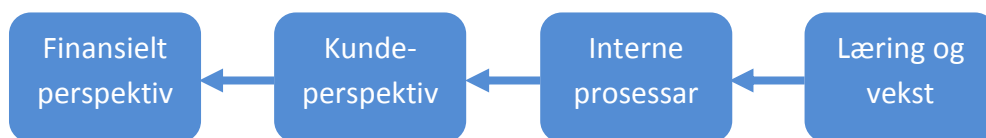
Dei endringane ein opplever har og innverknad på måle- og styringssystema bedriftene brukar. ”What gets measured gets done”, er eit kjent sitat frå leiingsguruen Tom Peters (Hoff & Holving, 2002, s.108), som indikerar at det er ein viktig samanheng mellom kva ein måler på og kva dei tilsette fokuserar på i jobben. Lenge har ein nytta målesystem der finansielle måltal står i fokus, men finansielle prestasjonsmål fangar ikkje opp utviklinga i dei parametrane ein må beherske for å lukkast i dagens konkurransesituasjon, og gjev dermed feil signal med omsyn til kva som driv framtidig vekst. Eit system som fokuserar på finansielle måltal, har ein tendens til å prioritere kortsiktige prestasjonar på bekostning av langsiktig verdiskaping (Porter, 1992 ref. i Kaplan & Norton, 2001). Det har difor vakse fram eit behov for eit meir omfattande system som flyttar fokus mot dei områda som er avgjerande for å oppnå framtidig suksess.

2.1 Balansert målstyring

Kaplan og Norton sitt bidrag, balansert målstyring, er eit system som set visjon og strategi i sentrum (Kaplan & Norton, 1992). Visjonen til ein organisasjon er ei overordna formulering om korleis ei verksemd ser seg sjølv i framtida (Lillebø, 2005). Ein strategi seier noko om korleis ein skal realisere visjonen og oppnå høge prestasjonar i dei marknadane og den industrien ein opererar (Barney, 2007). Den opphavlege ideen til Kaplan og Norton var å utvide målesystemet til verksemdene, men etterkvart som fleire verksemdar har tatt i bruk BM har systemet utvikla seg frå å vere eit målesystem til å verte eit strategisk styringssystem (Kaplan & Norton, 1996).

Balansert målstyring er eit konsept i stadig endring, og det er store variasjonar mellom verksemder når det gjeld i kva grad dei har implementert systemet. Speckbacher, Bischof og Pfeiffer har definert tre typar balansert målstyring (2003; De Geuser, Mooraj & Oyon, 2009). Ein innfører type I dersom ein nyttar systemet som eit strategisk prestasjonsmålesystem der ein legg vekt på både finansielle og ikkje-finansielle måleparametrar. Type II er eit strategisk prestasjonsmålesystem som i tillegg skildrar strategien gjennom årsak – verknadsforhold, medan type III er eit strategisk styringssystem som implementerer strategi via kommunikasjon, handlingsplanar og insentiv. På bakgrunn av desse definisjonane er det berre den siste typen av balansert målstyring som samsvarar med Kaplan og Norton sine føremål med systemet, der balansert målstyring var meint å spele ei sentral rolle både når det gjeld planlegging og kontroll (De Geuser et al., 2009).

Kort fortalt går konseptet til Kaplan og Norton ut på at ein har eit balansert målekort med prestasjonsmål frå fire ulike perspektiv: det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, interne prosessar og læring og vekst som illustrert i figuren under:



Figur 2: Dei fire perspektiva

Det finansielle perspektivet inneheld dei tradisjonelle, finansielle indikatorane som måler resultatet av tiltak som allereie er vorte gjennomført. I tillegg inneheld målekortet ikkje-finansielle måltal frå dei andre perspektiva, som er drivarar av det finansielle resultatet. Desse perspektiva er knytt saman gjennom årsak – verknads forhold, noko som lettar forståinga for korleis forskjellige aktivitetar heng saman. Det finansielle resultatet avhenger av at kundane er fornøgde, og prestasjonsmåla under kundeperspektivet fokuserer på desse kritiske faktorane. Under interne prosessar legg ein vekt på kva ein kan forbetre innad i organisasjonen for å auke produktiviteten og oppnå høgare verdiskaping for kunden. Det siste perspektivet, læring og vekst, er fundamentet for einkvar strategi. Her fokuserar ein på dei menneskelege eigenskapane og den informasjonsteknologien som trengs for å oppnå dei strategiske måla gjennom dei andre tre perspektiva (Kaplan & Norton, 2001).

Alle måltala som vert utforma er forankra i den overordna strategien, og systemet klarar slik å kople langsiktige strategiske mål med kortsiktige handlingar. Samla sett uttrykkjer målekortet med styringsparametrar frå dei fire perspektiva organisasjonen sin strategi, og skal gje eit

heilskapeleg og balansert bilete av kva som er viktig for organisasjonen i forhold til måloppnåing. Slik får balansert målstyring organisasjonar til å sjå og bevege seg framover i staden for bakover (Kaplan & Norton, 1992).

2.2 Kommunikasjon

A great vision can serve a useful purpose even if it is understood by just a few key people. But the real power of a vision is unleashed only when most of those involved in an enterprise or activity have a common understanding of its goals and direction. (Kotter, 1996, s.85).

Sitatet over påpeikar at ei felles forståing for visjonen blant dei tilsette er ein føresetnad for at organisasjonen skal nå sine mål. Dersom dei tilsette forstår visjonen, kan dei lettare sjå si eiga rolle i det å nå den, og slik verte motiverte til innsats i tråd med organisasjonen sine mål. Ei felles forståing og innsats av dei tilsette er eit viktig element for operasjonalisering av strategien og ei vellukka strategiimplementering (Rapert, Velliquette & Garretson, 2002; Kaplan & Norton, 2001).

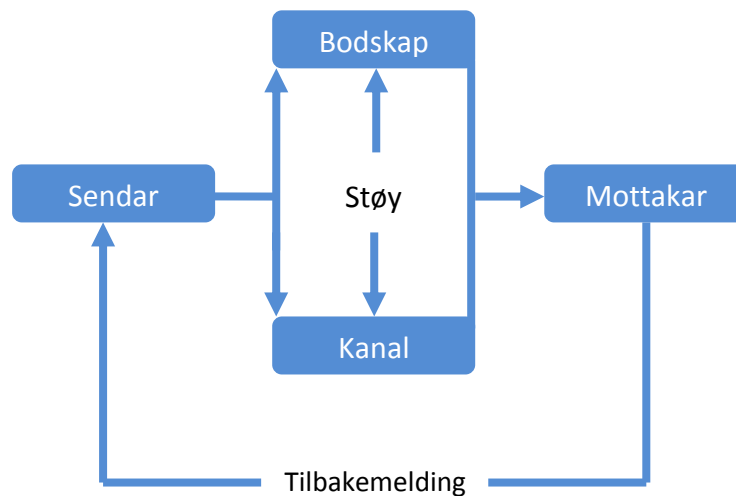
Trass i mange innføringsbøker om strategi synast det å vere semje i litteraturen om at vellukka strategiimplementering er ei stor utfordring i mange organisasjonar (Kaplan & Norton, 2004; Rapert et al., 2002; Heide, Grønhaug & Johannessen, 2002). Ulike studie indikerar at så mykje som 70 til 90 prosent av organisasjonar ikkje klarar å implementere strategiane sine suksessfullt (Kaplan & Norton, 2004). Ei av årsakene til dette implementeringsproblemet er mangel på forståing av visjonen hos dei tilsette. Sjølv om både visjonen og strategien er klårt formulert, har dei tilsette ofte problem med å forstå kva det betyr reint kognitivt, og vidare kva ”dei store orda” har å seie for deira arbeidssituasjon og korleis eigen innsats kan hjelpe verksemda i å nå måla sine (Kaplan & Norton, 2004).

Ei spesiell utfordring med å skape ei felles forståing av visjonen blant organisasjonsmedlemmane, er at menneske av natur opplever og tolkar situasjonar forskjellig. Tolkninga er avhengig av ein person sin tidlegare erfaring og fysiologi (Goldhaber, 1999), kognitive, motivasjonelle, emosjonelle og instrumentelle struktur, samt evner og ferdigheiter (Grenness, 1999). Kommunikasjon vert difor eit svært verdifullt verktøy i organisasjonen sitt forsøk på å skape ei felles forståing for visjonen og slik bidra til ei vellukka strategiimplementering.

2.2.1 Kommunikasjonsmodell

Kommunikasjon kan definerast som ”den prosessen der ein person, gruppe eller organisasjon (sendar) overfører ein type informasjon (bodskap) til ein anna person, gruppe eller

organisasjon (mottakar), der mottakar(ane) får ei viss forståing av budskapen” (Kaufmann & Kaufmann, 2003, omsett). Kjernen er altså at ein budskap vert overført frå ein sendar til ein mottakar, og kan illustrerast i ein svært enkel kommunikasjonsmodell:



Figur 3: Kommunikasjonsmodell (Busch og Vanebo, 2003, tilpassa)

I modellen er det sendaren som formidlar informasjon og meining, oftast med det føremål å sende budskapen så nøyaktig som mogleg til den som skal ta imot (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Mottakaren må vidare avkode og omsetje informasjonen til sitt eige språk slik at han kan fange opp budskapen. I denne kognitive prosessen oppstår det ofte systematiske feil og perseptuelle fordreingar mellom anna fordi menneske selekterer ut informasjon som er personleg relevant, og tolkar den ut frå eigen ståstad (Busch & Vanebo, 2003). Alle slike forhold som verkar forstyrrande på kommunikasjonsprosessen vert kalla støy. Tilbakemelding vert såleis eit viktig element i kommunikasjonsprosessen då det gjev sendaren moglegheit til å korrigere mottakaren si tolking. Kommunikasjonsprosessen held ideelt sett fram sirkulært til partane har fått ei felles forståing.

2.2.2 Kommunikasjon av visjon og strategi

Forholdet mellom kommunikasjon og strategi har fått lite merksemd, men det er vorte vektlagt i større grad etterkvart som verksemdar ser kor viktig kommunikasjon er når det gjeld strategiforståing (Argenti & Forman, 2005). Kommunikasjon i seg sjølv er likevel ikkje nok for å skape forståing i organisasjonen, og Kotter (1996) legg spesielt vekt på to problem. Eit problem som ofte oppstår er at leiinga kommuniserer aktivt, men på ein slik måte at budskapen ikkje når fram til resten av organisasjonen. Dersom leiinga ikkje klarer å kommunisere strategien på ein meningsfull måte vil det føre til at strategien mest sannsynleg aldri vert implementert (Hax & Majluf, 1984 ref. i Schaap, 2006).

Det andre problemet er underkommunisering (Kotter, 1996). Ofte opplever leiinga at dei brukar mykje tid og krefter på å formidle strategien nedover i organisasjonen, men så viser det seg at dei tilsette ikkje har fått med seg budskapet likevel. Dei har kanskje fått med seg brotstykke, men utan gode forklaringar kan informasjonen vurderast som uviktig. Kor aktivt ein nyttar seg av kommunikasjonsverktøy og korleis ein kommuniserar kan vere avgjerande for eit godt resultat, og Kotter (1996) foreslår nokre konkrete tiltak som vil bidra til effektiv kommunisering av visjon og strategi i ein organisasjon. Dei viktigaste momenta vil verte gjennomgått under.

Eit ukomplisert og enkelt språk kan bidra til meir effektiv kommunikasjon. Ein organisasjon vil typisk bestå av mange forskjellige menneske med ulik bakgrunn og kompetanse. Dersom ein vil at alle skal ha moglegheit til å forstå, bør ein kutte ut all sjargong og prøve å uttrykkje seg på enklast mogleg måte, men utan at innhaldet forsvinn. I tillegg vil bruk av eksempel og analogiar for å tydeleggjere kva som er meint gjere det meir konkret. Dette vil auke forståinga og gjere det lettare å hugse budskapet.

Kotter (1996) påpeikar den forsterka effekten av å kommunisere visjon og strategi via mange kanalar. Når ein tilsett får den same informasjon frå fleire kantar, vil det auke eksponeringsgrada og informasjonen vil verte lettare tilgjengeleg. Repetisjon påverkar også denne samanhengen i positiv retning. I ein arbeidssituasjon får ein ofte mykje informasjon frå mange ulike kantar i løpet av ein dag. Når visjonar og strategiar skal formidlast er det difor viktig at budskapet vert repetert slik at ein unngår at denne druknar i mengda av informasjon. Målet med å ha ein visjon er at alle skal jobbe for å nå den. Dette er informasjon leiinga vil at dei tilsette skal hugse, og det er då viktig at dei kommuniserar dette kontinuerleg. Det kan skje både gjennom formelle møte, tilfeldige samtalar og andre kanalar. Eksempelvis kan leiinga lufte strategiske tema med dei tilsette i lunsjen, i møtapausar eller ”i forbifarten”, slik at alle tilsette vert bevisst på, og har visjonen og strategien i bakhovudet i einkvar arbeidssituasjon.

I tillegg til at leiinga må tenke på språkformulering og mengda av informasjonsformidling, vil kommunikasjonen ofte ha større effekt dersom leiinga involverar dei tilsette. Leiinga bør difor initiere til tovegskommunikasjon, noko som gjev dei tilsette moglegheit til å stille spørsmål og klårgjere usikre moment når det gjeld gjennomføring av strategien. Ein vil og gjennom tovegskommunikasjon leggje til rette for at leiinga vert utfordra av dei som ser ting frå eit anna synspunkt, i tillegg til at leiinga kan få nyttig tilbakemelding på arbeidet sitt.

Vidare er eit viktig moment at leiinga bør tilpasse kommunikasjonen mot den personen eller den gruppa dei ynskjer å nå (Mai & Akerson, 2003; Kotter, 1996; Goldhaber, 1993).

Bakgrunnen er at menneske søker ut informasjon som påverkar kognisjon, emosjonar, eller på anna måte er personleg relevant. Å gjere informasjonen personleg relevant vil hjelpe leiinga å fange dei tilsette si merksemd, skape forståing, og vidare oppmuntre til handling (Mai & Akerson, 2003). At informasjonen vert oppfatta som viktig gjer også at dei tilsette lettare kan skilje informasjonen ut frå ei stadig aukande mengd, i tillegg til at dei gjerne hugsar den betre.

Eit fellestrekk ved råda for effektiv kommunikasjon slik dei er gjennomgått over er at leiaren står fram som ein sentral person for å formidle visjon og strategi (Mai & Akerson, 2003).

Leiaren står gjerne i ein unik posisjon til å kunne formidle ein budskap nedover i organisasjonen, mellom anna på grunn av dei eigenskapane som følgjer stillinga, som påverkningskraft, makt, autoritet, tillit, rollemodell osv. Dersom leiaren aktivt nyttar seg av dei verkemidla han har tilgjengeleg til å kommunisere visjon og strategi, kan dei tilsette få betre informasjon, noko som kan ha ein effekt på deira forståing av visjon og strategi.

Ut frå gjennomgangen over ser ein at korleis og kor aktivt ein kommuniserer er svært viktig for om informasjonen når fram til dei tilsette. Det er difor avgjerande å nytte seg av kommunikasjonsverktøy som innehar dei eigenskapane som er nemnt over slik at ein legg mest mogleg til rette for at heile organisasjonen skal forstå visjonen og strategien. Med bakgrunn i dette vil utgreiinga fokusere på balansert målstyring som kommunikasjonsverktøy i ein organisasjon, og kva det er som gjer BM til eit eigna verktøy.

2.3 Balansert målstyring som kommunikasjonsverktøy

Kaplan og Norton hevdar at balansert målstyring er godt eigna for kommunikasjonsføremål, og at verktøyet i seg sjølv vil tene til effektiv kommunisering og implementering av strategi. Ved bruk av BM vil organisasjonen kunne kommunisere strategien ned til alle organisasjonsmedlemmane gjennom å omsetje den overordna strategien til konkrete mål og handlingar, og klargjere korleis målsetjingar kan nåast. Riktig bruk av systemet vil skape strategiforståing, motivasjon og positive resultat (Malina & Selto, 2001).

Ein kan dra eit skilje mellom kva ibuande eigenskapar balansert målstyringssystemet har som gjer det eigna til å kommunisere, og korleis sjølve bruken av systemet kan fremje strategiforståing. Eit slikt skilje er også i tråd med den generelle kommunikasjonsmodellen. På den eine sida kan leiinga (sendaren) nytte målekortet som kommunikasjonskanal, der

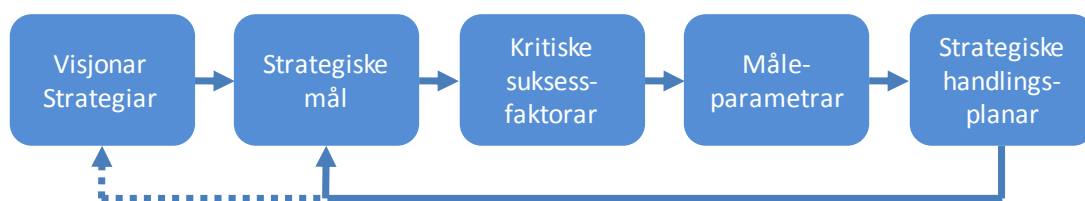
visjonen og strategien (bodskapen) vert formidla til dei tilsette (mottakarane) gjennom til dømes måleparametrar og handlingsplanar. På den andre sida kan ein sjå på bruken av styringssystemet, det er då spesielt interessant å sjå på leiaren (sendar) som formidlar av visjon og strategi. Leiaren kan til dømes nytte styringssystemet til å fremje kontinuerleg dialog i organisasjonen, og legge til rette for at dei tilsette skal kunne delta aktivt for å nå organisasjonen sine mål. I dette arbeidet kan leiaren nytte eit mangfald av kommunikasjonskanalar, til dømes ansikt-til-ansikt samtale, e-post, brev, foredrag eller bedriftsavis. På bakgrunn av dette vil den følgjande delen trekkje eit skilje mellom eigenskapar ved systemet og bruken av det.

2.3.1 Balansert målstyring sine ibuande eigenskapar som kommunikasjonsverktøy

2.3.1.1 Det balanserte målekortet

Balansert målstyring er eit strategiimplementeringsverktøy med ein fastsett og logisk struktur, og har dermed eigenskapar som er nyttige for å kunne kommunisere visjon, strategi og strategiske mål nedover i ein organisasjon. Den grunnleggjande tankegangen i balansert målstyring er at strategien til bedrifta skal synleggjerast gjennom målesystemet, der dei strategiske måla skal dekomponerast til delmål slik at dei gjev meining for dei ulike avdelingane i organisasjonen (Hoff, 2009; Stemsrudhagen, 2003).

Det balanserte målekortet er grunnlaget for balansert målstyring. Målekortet består av strategiforankra måleparametrar innanfor dei fire perspektiva; læring og vekst, interne prosessar, kundeperspektivet og det finansielle perspektivet, og gjev såleis retningslinjer til dei tilsette med omsyn til kva dei bør konsentrere seg om. Prosessen med å utforme måleparametrane gjer at parametrane reflekterer dei overordna strategiske måla og er godt egna til å formidle strategisk informasjon.



Figur 4: Nedbryting av visjon (Hoff, 2009)

Som figuren illustrerar tek ein ved utforminga av måleparametrane utgangspunkt i den overordna strategien, og dannar ut frå denne strategiske mål innanfor alle perspektiva (Hoff, 2009). Deretter må ein identifisere kritiske suksessfaktorar, indikatorar som gjev ein peikepinn på kva aktivitetar ein må meistre og kva utfordringar som må taklast for å kunne nå

måla. Det dannar igjen grunnlaget for utforming av måleparametrane. På den måten vert strategien broten ned og omgjort til spesifikke mål (Hoff, 2009). I praksis vil det eksistere mange målekort, der kvar avdeling har definerte delmål og måltal som er tilpassa deira nivå i organisasjonen. Når dei tilsette får spesifikke, strategiforankra måleparametrar som er tilpassa den enkelte sitt nivå, veit dei at dersom dei klarar å forbetre parametrane vil det ha ein positiv effekt på strategioppnåing.

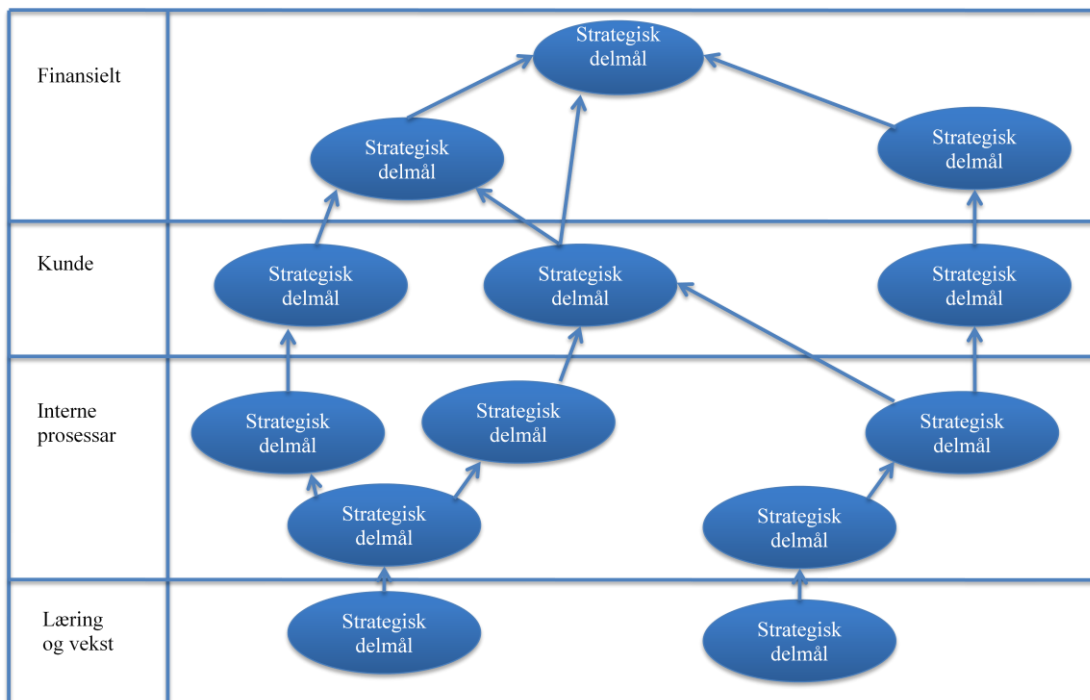
Noko som skal gje ei meir heilskapeleg forståing over korleis den positive effekten oppstår, er årsak-verknadsforholdet mellom dei fire perspektiva som medverkar til den logiske strukturen. Dette er ein eigenskap ved systemet som forklarar korleis måleparametrane er knytt saman, og samanhangen mellom parametrane og den overordna strategien. Det skal skape ei forståing for korleis ulike aktivitetar påverkar kvarandre. Til dømes vil aktivitetar som fører til betring i parametrane for læring og vekst forplante seg oppover og gje positive utslag for verksemda om teorien stemmer. Dersom medarbeidarane er klar over denne samanhangen vil dei ha større føresetnad for å forstå kva arbeidet deira på eit område har å seie i ein meir overordna kontekst, og dermed bruke sin kunnskap til å fordele ressursar på ein hensiktsmessig måte i forhold til strategioppnåing. Trass i alle dei positive sidene ved årsak-verknadsforholdet, er det kome ein del kritikk mot teorien på dette området. Ein mykje sitert artikkel av Nørreklit, som kritisk evaluerar Kaplan og Norton sin teori, stiller spesielt spørsmålsteikn ved om årsak-verknadsforholdet faktisk er gyldig (Nørreklit, 2000).

Sjølv om ein har konkrete parametrar ein vert målt på og ein er klar over årsak-verknadsforholdet, er det ikkje alltid like lett å vite korleis ein skal handle i tråd med dei. Måla må kunne operasjonaliserast slik at det framkjem korleis kvar enkelt tilsett kan medverke, og dette er tatt omsyn til i balansert målstyring. I det Kaplan og Norton kallar strategiske handlingsplanar vert det klargjort for arbeidarane korleis dei bør gå fram, men det er i form av retningslinjer slik at kvar enkelt i tillegg har fridom til å bruke den kunnskapen dei har om sin eigen jobb.

Via strategiske måleparametrar, årsak-verknadssamanhengar og strategiske handlingsplanar vil det balanserte målekortet vere ein god strategiformidlar. I følgje Kaplan og Norton (1993) skal ein tilfeldig person som får tilgang til eit målekort som inneheld mellom femten til tjue måleparametrar, kunne sjå kva strategi den aktuelle avdelinga har dersom målekortet er utforma slik det skal.

2.3.1.2 Strategiske kart

Strategiske kart er eit verktøy som er godt eigna til å hjelpe organisasjonar med å kommunisere strategi og strategiske prosessar til alle medlemmar (Kaplan & Norton, 2000). Hoff (2009) definerar strategiske kart som ei visuell framstilling av strategien i form av korleis dei strategiske delmåla er knytt saman gjennom årsak-verknadssamanhengar. Delmåla er presise formuleringar av kva ein vil oppnå med strategien og til saman vil resultatata av desse bidra til oppfylling av organisasjonen sin visjon og overordna mål (Hoff, 2009). Det strategiske kartet kan og sjåast på som ei visuell framstilling av prosessen fram mot utforminga av måleparametrane, og for dei som brukar strategiske kart vert dette ofte eit utgangspunkt når dei skal definere parametrane. Kartet skal visualisere koplingar mellom resultatet og dei faktorane som driv resultatet gjennom å spesifisere dei kritiske elementa i organisasjonsstrategien og hypotesar om samanhengen mellom dei.



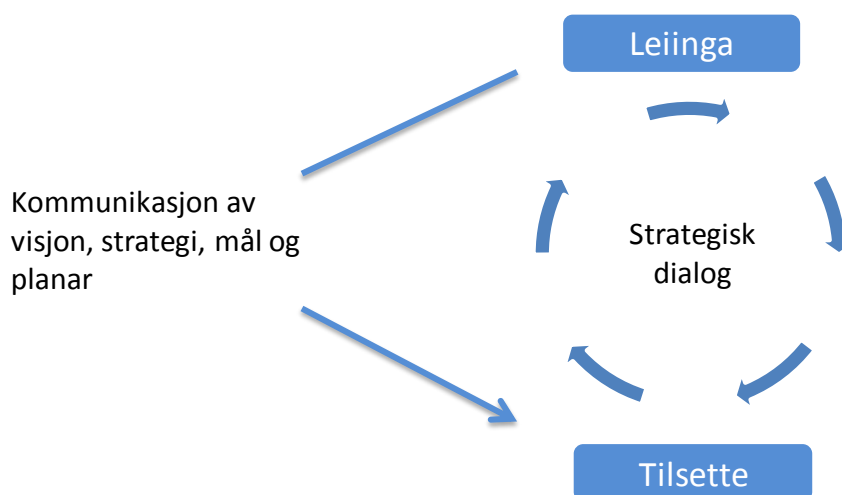
Figur 5: Strategisk kart (Hoff,2009)

I figuren er dei strategiske måla tilhøyrande dei ulike perspektiva representert i boksar, der piler mellom boksane viser årsak-verknadsforholda. Å få sjå samanhengane ”svart på kvitt” lettar kommunikasjonen og aukar forståinga hos dei tilsette. Dersom ein i tillegg nyttar eit enkelt språk i formuleringane legg ein endå meir til rette for at alle, uansett nivå, skal kunne forstå budskapet. Gjennom ei slik visuell framstilling av dei logiske samanhengane skapar organisasjonen eit felles og forståeleg referansepunkt for alle avdelingar og tilsette (Kaplan & Norton, 2001).

I følge Hoff (2009) er strategiske kart eit svært kraftfullt kommunikasjonsverktøy med omsyn på strategien på grunn av den visuelle framstillinga, og dei som ikkje nyttar seg av dette verktøyet reduserar sitt styringsutbytte av balansert målstyring. Dersom ein organisasjon nyttar strategiske kart saman med det balanserte målekortet skal organisasjonen vere på god veg når det gjeld å omsetje strategien til daglege handlingar.

2.3.2 Bruk av balansert målstyring til å fremje kommunikasjon

I tillegg til at eit balansert målekort i seg sjølv klårgjer strategien, bør leiinga også vere merksam på at bruken av styringssystemet påverkar kor effektiv den interne kommunikasjonen vert. Kaplan og Norton hadde ein intensjon om å utvikle eit balansert målekort for heile organisasjonen, noko som inneber at kommunikasjon må skje mellom hierarkiske nivå. Dette kan skje på ulike måtar, det viktige er at kommunikasjonen ikkje berre går ein veg. Ofte startar kommunikasjonsprosessen ovanifrå og ned (top-down), der leiinga gjev informasjon om den foreløpige visjonen, strategien, måla og planane til forretningseiningane. Neste steg kan gå nedanifrå og opp (bottom up) der tilsette kan delta og komme med forslag til endringar og forbetringar (Speckbacher et al., 2003). Som illustrert i figuren under vert gjerne prosessen repetert og utgjer slik ein strategisk dialog. Ein slik interaksjon mogleggjer tilbakemelding frå tilsette, og kan gjere det lettare å utnytte moglegheiter og trugslar i omgjevnadane.



Figur 6: Strategisk dialog

2.3.2.1 Strategisk dialog

De Haas og Kleingeld (1999) foreslår i sin artikkel "Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization" eit normativt rammeverk for utforming og vidareutvikling av eit prestasjonsmålesystem.

Føremålet er å mogleggjere strategisk interaksjon gjennom heile organisasjonen. Forfattarane peikar på at deltaking frå alle organisasjonsmedlemmane er essensielt, og at designprosessen skal vere eit verktøy for å fremje ein strategisk dialog gjennom heile organisasjonen. Det skal sikre at strategien kan kontrollerast interaktivt, det vil seie gjennom kontinuerleg samspel og gjensidig utveksling av informasjon, slik at ein fangar opp viktige endringar i omgjevnadane.

Artikkelen til De Haas og Kleingeld er i tråd med Simon sitt anerkjende rammeverk for strategisk økonomistyring. I grove trekk består rammeverket av fire kontrollvektar; ei fremjande, ei avgrensande, ei diagnostisk og ei interaktiv vekt (four levers of control), som skal sikre ein balanse mellom kreativitet og kontroll (Simon, 1995). Den strategiske dialogen som De Haas og Kleingeld omtalar er ein del av det interaktive kontrollsystemet i Simon sin modell, og prestasjonsmålesystemet høyrer til det diagnostiske kontrollsystemet. Balansert målstyring kan også kategoriserast som eit diagnostisk kontrollsystem, då det er eit system som skal sikre progresjon mot ein plan, her at måla i strategien vert nådd. Lik kategorisering medfører at De Haas og Kleingeld sin teori om utforming av prestasjonsmålesystem også kan nyttast på balansert målstyring. At De Haas og Kleingeld sin normative modell passar innanfor rammene av Simon sin teori styrkar også framstillinga deira.

Strategisk dialog skjer gjennom utveksling av mangfaldige meiningar, visjonar, kunnskap og informasjon angående strategiske tema mellom organisasjonsmedlemmane (De Haas & Kleingeld, 1999). Utvekslinga kan også skje indirekte gjennom at leiinga skryt dersom mål vert nådd eller grip inn dersom måla ikkje vert nådd. Gjennom kontinuerleg utveksling sikrar ein heile tida fokus på strategien, og at denne kan tilpassast endringar i omgjevnadane. Dynamiske omgjevnadar krev strategisk endring, og dialogen kan sikre at organisasjonen sitt fokus konvergerar mot ei felles strategisk retning.

Dersom medlemmane heile tida forsøker å komme med forslag, diskutere og forbetre gjennom kontinuerleg dialog fremjar det læring i organisasjonen. Ideelt sett burde alle deltakarane i den strategiske dialogen stille spørsmålsteikn ved validiteten av kontrollsystemet, til dømes om målekorta inneheld dei rette måla. Slik kan, etter Argyris og Schön sin terminologi, ”double-loop learning” skje (De Haas & Kleingeld, 1999; Kaplan & Norton, 1996). Med det meiner vi at i tillegg til å gjere ting rett, må ein også sikre at ein gjer dei rette tinga, det hjelper til dømes ikkje å ha gode målingar dersom ikkje måla representerar strategien. Slik er læringsprosessen ein viktig del av den strategiske dialogen.

Strategisk dialog skaper ein arena for utveksling av informasjon, og kan skje gjennom leiarmøte, avdelingsmøte, kurs, foredrag, intranett og liknande, men minst like viktig er dialog i kvardagen. Hoff (2009) hevdar, med bakgrunn i ei britisk undersøking frå 1998, at e-post er den mest nytta kommunikasjonskanalen i organisasjonar, men at bruk av gruppemøte og ansikt-til-ansikt kommunikasjon er mest effektivt. Han påpeikar også spesielt at dersom det er naudsynt å skape ei felles forståing og innsats, bør ein som hovudregel nytte personlege møte eller gruppemøte framfor informasjon via PC-skjermen.

2.3.2.2 Deltaking

De Haas og Kleingeld påpeikar at deltaking av dei tilsette er ein viktig føresetnad for at den strategiske dialogen skal fungere, og kan vere eit viktig verktøy i kommunikasjonsprosessen. Deltaking er ikkje eit klårt definert omgrep i litteraturen, og ei presisering er difor naudsynt. Deltaking kan definerast som: ”Ein medviten og intendert innsats av individ på eit høgre nivå i organisasjonen som gjev individ eller grupper på lågare nivå i organisasjonen moglegheit til å gje til kjenne synspunkt og ha medbestemmingsrett på eit eller fleire område som gjeld organisasjonen sin prestasjon” (Glew et al., 1995, omsett). At innsatsen frå høgare nivå i organisasjonen er ”medviten og interndert” inneber at det ikkje er noko tilfeldig, og at leiinga legg til rette for at tilsette skal kunne medverke. At individ og grupper på lågare nivå skal kunne ”gje til kjenne synspunkt og ha medbestemmingsrett” medfører at tilsette skal verte høyrde dersom dei ynskjer å vere med å påverke forhold og avgjersler som vert tatt i organisasjonen.

I 2004 undersøkte Kleingeld saman med Van Tuiji og Algera om det at tilsette fekk delta i å utforme måla i eit styringssystem påverka prestasjonen til selskapet. I ein organisasjon bestående av 14 geografisk avskilde regionar, fekk to regionar i stor grad utforme styringssystemet, i seks av regionane vart styringssystemet informert om og forklart før det vart innført, og i dei resterande seks regionane vart styringssystemet berre innført. Undersøkinga viste at dei to regionane som hadde fått delteke i utforminga hadde ein uvanleg stor auke i prestasjon, og at dei regionane som vart informert og fekk ei forklaring på førehand gjorde det signifikant betre enn dei som ikkje vart det. Undersøkinga hadde fokus på prestasjon som utfallsvariabel, og mindre på kva årsaka til den betra prestasjonen var. Forfatarane nemner likevel nokre mekanismar dei meiner kan liggje til grunn for dei positive effektane av deltaking, og delar dei opp i kognitive mekanismar og motiverande mekanismar. Frå eit kognitivt synspunkt kan deltaking føre til auka kommunikasjon, betre utnytting av kunnskap, og at tilsette som praktisk talt skal utføre strategien får ei auka forståing for eige

arbeid. Motiverande effektar kan vere mindre motstand mot endring, auka kjensle av kontroll og tillit, og større aksept og forplikting til endringar og avgjersler tatt av leiinga.

Mai og Akerson (2003) argumenterar også for at leiinga bør lytte til dei tilsette, og peikar på at i dagens kunnskapssamfunn kan tilsette sin kunnskap og ekspertise vere verdifull. Tilsette er gjerne ekspertar på sitt område, og kjenner betre enn nokon andre kva arbeidsoppgåver som må gjennomførast og korleis. Deling av kunnskap kan dermed vere kritisk for å gje leiinga innsikt om forhold som er viktige, i denne samanheng i samband med utforming av eit balansert målesystem.

Sjølv om argumenta over trekkjer i retning av at deltaking gjev positive effektar, gjeld ikkje dette under alle føresetnadar. Ein antar ofte at alle ynskjer medbestemningsrett, men dette er ikkje bevist. Som det gjekk fram av definisjonen av deltaking er det frivillig om tilsette ynskjer å delta, og ein føresetnad er dermed at dei tilsette er motiverte og interesserte i å medverke. At dei tilsette ynskjer å bidra er heller ikkje nok, då det også krev naudsynnte evner. Å involvere dei tilsette kan vere ein svært ressurskrevjande prosess, og effektivitetstapet kan verte stort dersom leiinga må tilpasse seg mange ulike grupper av tilsette som reagerar forskjellig på deltakingsinitiativ. I nokre tilfeller kan tilsette også mangle informasjon om kontekst, og ha vanskar med å sjå det "store biletet" noko som kan redusere nytteverdien av deltaking (Mai & Akerson, 2003).

Kort oppsummert legg balansert målstyring til rette for involvering av dei tilsette, tovegskommunikasjon og ein kontinuerleg strategisk dialog på tvers av organisasjonsnivå. Slike verkemiddel er i tråd med norsk arbeidslivskultur som er prega av låg maktavstand og eit demokratisk verdigrunnlag, og kan såleis vere spesielt gode verkemiddel for å auke forståinga hos dei tilsette for korleis dei kan bidra til strategioppnåing. Som påpeika over er styringssystemet berre eit utgangspunkt for dialog, og dialogfrekvensen og kvaliteten på dialogen vil mellom anna avhenge av kor aktiv leiaren er. Det kan tenkjast at nokre leiarar lar systemet tale for seg sjølv utan å aktivt nytte det, medan andre tek det i bruk i arbeidskvardagen og oppmuntrar tilsette til å gjere det same. Leiaren kan til dømes nytte målekortet som hjelpemiddel på avdelingsmøte til å evaluere utvikling i forhold til fastsette mål, eller i medarbeidersamtalar til å motivere tilsette til innsats som er i tråd med visjonen. Om leiaren sin meir eller mindre aktive utnytting av BM som kommunikasjonsverktøy er avgjerande for dei tilsette si forståing seier derimot verken teori eller empiri noko om, og det kan vere interessant å sjå nærare på.

2.4 Empiri

Til trass for at balansert målstyring har møtt ein viss akademisk skepsis er det vorte eit populært styringsverktøy som har spreidd seg raskt i heile verda sidan systemet vart introdusert i 1992. I følgje ei undersøking utført av Bain & Company i 2006 brukte heile 66 prosent av 1221 internasjonale selskap verktøyet, til samanlikning var talet 57 prosent av 960 to år tidlegare (Rigby, 2007), noko som vitnar om ein rask vekst. I Noreg er det ikkje gjort tilsvarande undersøkingar som seier noko om omfanget, og Kald og Nilsson (2000) etterlyser kunnskap om utbreiinga av bruken i Norden. Det er likevel ein klår trend at interessa har auka i alle dei nordiske landa (Johanson, Eklöv & Holmgren, 1998, ref. i Kald & Nilsson, 2000). Ei spørjeundersøking av 236 forretningseiningar i nordiske konsern utført av Kald og Nilsson gjev eit grovt overslag på at 27 prosent nytta BM, medan 61 prosent hevda at dei kom til å nytte systemet innan to år. Kor mange selskap som faktisk nyttar det i dag finn vi ingen empiri om, men at organisasjonar som Norlands framtid, Telenor, Telemark fylkesskattekontor, Borealis og KappAhl har tatt systemet i bruk (Hoff & Holving, 2002) vitnar om at det har etablert seg innan mange og varierte organisasjonar. Vidare viser det seg at bruken av systemet er ulik, og Ax og Bjørnenak sitt inntrykk er at BM framleis er eit måleverktøy, og ikkje eit strategisk styringsverktøy i Skandinavia (2003, ref. i Bjørnenak, 2003).

Litteraturen om balansert målstyring er omfattande, men består i stor grad av normative skildringar og rapportar av suksessar i ulike case. Trass i den vidstrakte bruken er det mangelfullt med generaliserbare empiriske funn omkring effektane av å ta i bruk BM, og om korleis bruken kan skape verdi. Ei årsak til dette kan vere at balansert målstyring er eit verktøy som må tilpassast individuelt til kvar organisasjon, og det kan dermed vere vanskeleg å trekkje generelle konklusjonar om eventuelle årsaker til suksess. I tillegg er det eit dynamisk konsept som har vore under stadig utvikling sidan lanseringa. Det har gjort at balansert målstyring er vorte eit tvitydig omgrep, noko som pregar både litteraturen og den praktiske bruken av systemet. Dei fleste empiriske undersøkingane manglar også ei kontrollgruppe, noko som gjer det vanskeleg å konkludere med om balansert målstyring er årsaka til dei observerte effektane, eller om det er andre variablar som spelar inn. I det følgjande vil dei empiriske funna vi finn mest relevante verte presentert, først generelt om balansert målstyring, deretter kort om systemet skaper verdi gjennom auka forståing hos dei tilsette, og til slutt litt om balansert målstyring som kommunikasjonsverktøy.

2.4.1 Effektiviteten av balansert målstyring

I den nemnde spørjeundersøkinga av nordiske selskap fann Kald og Nilsson (2000) at fordelane av å ta i bruk BM som eit prestasjonsmålesystem overgjeikk ulempene. Dei fremste fordelane med å implementere BM viste seg å vere at det fremja ei forståing for korleis forretninga verka, men hovudsakleg hos leiinga og i mindre grad hos dei tilsette. I tillegg vart det synleggjort om selskapa følgde forretningsstrategien, og det vart lettare å implementere naudsynte endringar. Ei undersøking av De Geuser, Mooraj og Oyon (2009) av 76 forretningseiningar fann også støtte for at balansert målstyring tilfører verdi til selskap. I studien av korleis systemet medverkar til at selskapet presterar, indikerte undersøkinga at BM har ein positiv effekt på organisasjonen sin prestasjon gjennom betra integrasjon av ulike styringsprosessar og auka brukarmedverking (empowerment).

Davis og Albright (2004) forsøkte i sin studie av ein bank i USA å finne ut om det å ta i bruk balansert målstyring som styringsverktøy forbetra den finansielle prestasjonen. Styrken i denne undersøkinga er at forskarane, i tillegg til å ha tilgang til data både frå før og etter implementeringa av BM, også hadde ei kontrollgruppe. Banken implementerte BM i om lag halvparten av avdelingane, medan resten ikkje endra det tradisjonelle styringssystemet, og sikra slik eit samanlikningsgrunnlag. Davis og Albright fann støtte for påstanden sin om at balansert målstyring aukar den finansielle prestasjonen, då avdelingane som tok i bruk BM presterte signifikant betre enn kontrollgruppa. Ei alternativ forklaring på dette funnet kan vere at prestasjonen i BM-avdelingane auka fordi dei fekk auka merksemd (Hawthorne effekten), og er såleis eit svakt punkt i undersøkinga. Det må også peikast på at tidsramma for undersøkinga er avgrensa, og seier ikkje noko om den observerte forbetringa i prestasjonen vil vedvare.

Malina og Selto undersøkte i 2001 effektiviteten av å ta i bruk balansert målstyring i eit stort internasjonalt selskap. Sjølv om data berre er frå eit selskap hevdar forfattarane sjølv at deira analytiske framgangsmåte skil seg frå tidlegare beskrivande casestudiar, og at resultatata deira i større grad er objektive og kan generaliserast. Gjennom studien fann dei at balansert målstyring gjev signifikante moglegheiter til å utvikle, kommunisere, og implementere strategien slik Kaplan og Norton lova, og at leiarane trur på at dei gjennom å forbetre prestasjonen i målekortet, kan forbetre effektiviteten og lønsemda til selskapet. På den andre sida vart det også funne faktorar som påverka oppfatninga av balansert målstyring i negativ retning.

Felles for dei nemnde studiane er at dei alle dreg i retning av at balansert målstyring har positive effektar for selskap som har tatt verktøyet i bruk, og bekreftar dermed BM sin relevans sett frå eit styringssynspunkt. Funna er også i samsvar med casebaserte undersøkingar frå Finland (Malmi, 2001), Hellas (Papalexandris, 2004) og tyskspråklege land (Speckbacher, 2003). Det er i tillegg interessant å merke seg at det ikkje er funne nokon studiar der balansert målstyring har vist seg å vere ein fiasko (De Geuser et al., 2009).

2.4.2 Balansert målstyring sin innverknad på tilsette si forståing

Sjølv om litteraturen omkring effektiviteten av balansert målstyring er veksande, er det framleis svært lite informasjon om *korleis* systemet skapar verdi (De Geuser et al., 2009). Er det gjennom den formelle bruken, eller er det gjennom interaksjon og debatt i implementeringsfasen? Er det gjennom strategisk eller operasjonell bruk? I tråd med valt hypotese kan ei forklaring vere at balansert målstyring kan bidra til at tilsette i større grad forstår si eiga rolle i det å nå organisasjonen sine overordna mål og visjon, og at den tilsette sin innsats reflekterer dette. Det er få empiriske funn som støttar/avkreftar antakinga, men nokre undersøkingar er verdt å nemne:

Den første dokumentasjonen av korleis BM skapar verdi er basert på casestudie av Kaplan og Norton sjølv. Eit av casane viser at BM støttar leiarar i å kommunisere strategien til organisasjonsmedlemmane, og hjelper dei å sjå korleis deira daglege arbeid bidreg til selskapet sin prestasjon. Ein av dei viktigaste fordelane ved systemet var at det gav selskapet moglegheita til å få verdifulle tilbakemeldingar og idear frå dei tilsette som var nærast kundane (De Geuser et al., 2009; Kaplan, 1996). Andre casestudiar frå Noreg med liknande funn er Knutsen (2004) og Humborstad, Kjos og Olsen (2001), desse er likevel vanskeleg å generalisere.

De Geuser et al. (2009) fann at ei av tre hovudkjelder til at BM hadde ein positiv effekt på organisasjonen sin prestasjon, var ei betre omsetjing av strategien til operasjonelle termar. Det stemmer med ideen om å bruke BM som eit rammeverk for å sikre ei klårare forståing av visjonen og dei strategiske og operasjonelle implikasjonane.

Felles for undersøkingane er at dei peikar på at balansert målstyring kan vere nytting for å auke forståinga blant dei tilsette, og det kan synast som at kommunikasjon er eit nøkkelord i forklaringa på korleis.

2.4.3 Balansert målstyring som kommunikasjonsverktøy

I ein studie gjennomført av Watson Wyatt`s Human Capital practice i Storbritannia i 1998 finn forskarane klåre samanhengar mellom effektive interne kommunikasjonsprogram og kor godt selskapa presterar (Hoff, 2009). Meir enn halvparten av dei verksemdene som gjorde det best rapporterte at dei hadde effektive, formelle kommunikasjonsprogram, i motsetnad til berre 25 prosent av verksemdene som hadde dårlege økonomiske resultat. Av dei 293 informasjonsdirektørane/rådgjevarane som deltok svarte 67 prosent av respondentane av dei veldrivne verksemdene at deira tilsette hadde ei god forståing av verksemda sine mål. Til samanlikning var talet berre 38 prosent for dei med utilfredsstillande resultat. I ei oppsummering av undersøkinga understrekar Hoff og Holving (2002) at ein planmessig og effektiv kommunikasjon av visjonar, strategiar og planar er ein føresetnad for at verksemdar skal lukkast.

Eit noko uventa funn var at Malina og Selto (2001) ikkje fann nokon statistisk signifikant samheng mellom effektiv kommunikasjon og positive effektar på organisasjonen, og dermed ingen støtte for BM som eit effektivt kommunikasjonsverktøy. På den andre sida viste det seg at ineffektiv kommunikasjon, og då spesielt einvegskommunikasjon, hadde negative konsekvensar for aksept, persepsjon og bruk av BM.

Kort oppsummert er ikkje empirien utfyllande eller eintydig, men dannar eit bilete av balansert målstyring som eit kommunikasjonsverktøy som kan, om det vert nytta effektivt, auke forståinga for eiga rolle i måloppnåing blant tilsette. I den følgjande delen vil Sparebanken Sogn og Fjordane kort presenterast. Sidan vi skal undersøkje om innføring av balansert målstyring har auka forståinga blant dei tilsette i denne organisasjonen, er informasjon om korleis banken har tatt i bruk balansert målstyring som eit kommunikasjonsverktøy eit naudsynt teorigrunnlag for den vidare forskinga.

2.5 Balansert målstyring i Sparebanken Sogn og Fjordane

Sparebanken Sogn og Fjordane byrja innføringa av balansert målstyring i 2007. I følgje prosjektdirektivet ”frå strategi til handling” er eit av føremåla med å innføre systemet å kunne operasjonalisere strategien ned til konkrete og tydelege handlingar som vidare vert følgt opp og evaluert kontinuerleg. Dette samsvarar med teorien til Kaplan og Norton.

I samband med innføringa av systemet har leiinga i banken aktivt brukt internsida, Sarepta, til å kommunisere informasjon ut til dei tilsette der målet er å ufarleggjere og introdusere det nye systemet. På Sarepta ligg det mellom anna informasjon om kva balansert målstyring er og

kvifor banken innfører BM, korleis verktøyet vert brukt til oppfølging i regionar/fagavdelingar og korleis innføringa av balansert målstyring påverkar kvardagen til dei tilsette. I tillegg har det vore arrangert leiarsamlingar der salsleiarane har fått rettleiing og informasjon om balansert målstyring, og dei har ansvar for å vidareformidle denne informasjonen til sine tilsette.

Til no er det vorte utarbeidd 46 målekort i banken. Dei ulike avdelingsmålekorta er brote ned frå konsernmålekortet, og i tillegg har dei fleste tilsette også eit personleg budsjett. Føremålet er at målekortet positivt skal vere med å fremje prestasjonskultur, og gjere det lettare for organisasjonen å analysere status og gjere prioriteringar og tiltak som er i tråd med strategien til banken. Dei har difor lagt stor vekt på at måleindikatorane i dei fire ulike perspektiva skal reflektere dei strategiske føringane som banken har definert. Sparebanken er svært oppteken av kvaliteten på målekortet, og har oppretta tiltak for kvalitetssikring. For dei er det ein kritisk faktor at målekorta måler det som er relevant, og i tillegg legg dei vekt på å presentere målekorta på ein pedagogisk og lettfatteleg måte.

Målekorta ligg tilgjengeleg på internsidene til sparebanken slik at alle tilsette kan logge seg på og sjå målekortet og korleis deira avdeling ligg an i forhold til måloppnåing. Når det gjeld oppfølging og rapportering av målekortet har kvar avdeling eit avdelingsmøte ein gong i månaden med oppdateringar, og dei tilsette har månadlege oppfølgingssamtalar der dei får rettleiing angående sine personlege mål. Det skal også verte lagt ut kommentarar frå dei ulike leiarane i målekortet om korleis arbeidet i avdelinga går, kva som er bra og kva som bør gjerast betre dersom ein skal nå måla.

3. Metode

Omgrepet *metode* tyder opphavleg *vegen til målet* (Kvale & Brinkmann, 2009), og vi vil i denne delen skildre dei vala vi har tatt på vegen mot å finne svar på vårt forskings spørsmål. Først vil vi kort gjere greie for vår ståstad som forskarar og val av metode. Deretter vil vi forklare korleis vi har gått fram for å samle informasjon om røynda og vidare korleis vi har analysert informasjonen slik at den kunne gje oss ny innsikt. Vidare vil vi kommentere kvaliteten på datamaterialet, og kort vurdere relevante etiske vurderingar vi har gjort undervegs.

3.1 Epistemologisk tilnærming

Epistemologi er læra om korleis ein ser på kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2009). Læra handlar om i kva grad ein trur kunnskap er objektiv og sann (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005), og verkar inn på forskaren sitt val av metode og tolking. Ein kan skilje mellom positivismen på den eine sida, som baserar kunnskap på objektive og observerbare data utan noko fortolking av mening. Dette i motsetnad til eit hermeneutisk synspunkt der fortolking av mening er det sentrale og forskinga vert påverka av forskaren sin subjektivitet, interesser og verdiar (Kvale & Brinkmann, 2009; Fisher, 2007). Vårt syn på kunnskap, som vi legg til grunn i denne oppgåva, er ei realistisk tilnærming som ligg mellom desse ytterkantane.

Med ei realistisk tilnærming søkjer ein etter ”systematisk kunnskap om verda, men erkjenner at den er påverka av subjektivitet” (Fisher, 2007, s.15, omsett). Ein vedgår at ikkje alt kan målast objektivt, eksempelvis strategi eller forståing, men at ein likevel kan forsøke å handsame slike tema som uavhengige variablar og finne forholdsvis stabile forhold mellom dei. Med eit slik synspunkt finn vi det fornuftig å nytte kvalitative intervju for å samle inn data, men i likskap med realistane Miles og Hubermann går vi ikkje av vegen for å leggje kvantitative dimensjonar til det kvalitative materialet, eksempelvis frekvensar av funna våre (Miles & Hubermann, 1994 ref. i Fisher, 2007). At forskinga vert påverka av subjektivitet inneber at andre forskarar kanskje kjem fram til andre forklaringar og teoriar enn det vi gjer (Fisher, 2007), noko vi vil drøfte seinare i oppgåva.

3.2 Val av metode: grounded theory

For å finne svar på problemstillinga vil utgreiinga nytte grounded theory (GT)¹ som metode for innsamling og analyse av kvalitative data. Strengt tatt er ikkje grounded theory éin

¹ Grounded theory kan oversetjast til empiribasert teori på norsk, men vi vel å nytte det engelske faguttrykket, då dette er godt kjent i litteraturen.

metode, men ei samling av metodar (Brytting, 1991). Sosiologane Barney Glaser og Anselm Strauss utvikla saman grounded theory på 1960-talet, men gjekk etterkvart i kvar si retning på grunn av ulike syn om korleis metoden skulle nyttast (Johannessen et al., 2005). I tråd med Johannessen et al. (2005) vil vi hovudsakleg følgje Strauss sin fortolking slik den er skildra i boka *Basics of Qualitative Research – Grounded Theory Procedures and Techniques* (Strauss & Corbin, 1990). Widding (2006) argumenterar også for at denne retninga er betre eigna for praktiske applikasjonar. Sidan analysestega i GT i stor grad er teoretiske, med få retningslinjer for gjennomføring i praksis (Widding, 2006), baserar vår praktiske gjennomføring seg på ei samla tolking av ulike kjelder. I hovudsak består kjeldene av ulike metodebøker, publikasjonar frå utdanningsinstitusjonar og ei samling artiklar frå tidsskriftet *The Grounded Theory Review*.

Grounded theory vert kalla empiribasert teoriutvikling, der føremålet er å utvikle nye teoriar med utgangspunkt i empiriske data (Strauss & Corbin, 1990; Brytting, 1991; Johannessen et al., 2005). I staden for å ta utgangspunkt i etablerte teoriar, og i å teste konkrete hypotesar og antakingar, rådar grounded theory forskaren å starte med eit ope sinn. Slik aukar sannsynet for å vinne innsikt på eit område ein ikkje kjenner så godt frå før, og dei fenomena ein ynskjer å undersøkje. Ein når gjerne fram til teoriar i form av omgrep og samanhengar på eit høgt abstraksjonsnivå, det vil seie at omgrepa og samanhengane er vidare og meir generelle enn det som kjem fram i data, men som likevel har sin basis i data (Johannessen et al., 2005).

Sjølv om det eksisterar mykje teori om både balansert målstyring og strategiforståing, kjenner vi ikkje til korleis balansert målstyring verkar inn på forståinga. Grounded theory kan såleis vere ein fornuftig metode for å avdekke informasjon om korleis ulike mekanismar og prosessar verkar inn. Grounded theory er ein induktiv metode der ein går frå det enkelte til det meir allmenne. Logikken er at ein gjennom å la data tale for seg og eit ope sinn kan sjå det som ikkje er lett å sjå på førehand. Ein unngår også at teorien styrer kva forskaren ser etter, og sjølvoppyllande profetiar der ein leitar etter data som kan stadfeste teorien. Forskaren kan likevel ikkje arbeide heilt utan førehandsopfatningar og referanserammer då undersøkinga må ha eit visst fokus (Johannessen et al., 2005), og tidlegare erfaringar og innsikt frå litteraturen kan stimulere til teoretisk sensitivitet (Giæver, 2004).

Ei årsak til at metoden fekk gjennomslag var at den byr på konkrete prosedyrar med element av systematikk og teknikk i kvalitativ datainnsamling og analyse (Johannessen et al., 2005). Metoden skal bringe orden, struktur og meining inn i innsamla data. Fordelen med ein slik

systematisk framgangsmåte er at ein unngår at for mykje vert overlate til intuisjon og innleving, og at forskinga vert meir transparent og lettare å etterprøve for andre. På bakgrunn av dette, saman med føremålet om å undersøkje røynda på eit område vi ikkje kjenner så godt frå før, vurderar vi grounded theory som eit fornuftig metodeval.

3.3 Datainnsamling

”Intervjuet er spesielt velegnet for å undersøkje menneskers forståelse av betydningen i sin egen livsverden, beskrive deres opplevelser og selvforståelse samt avklare og utdype deres perspektiv på livsverdenen” (Kvale, 2009, s.132). Det kvalitative intervjuet passar såleis godt til å undersøkje om innføringa av balansert målstyring har påverka dei tilsette si forståing for kva rolle dei spelar i forhold til at banken skal nå sin visjon og overordna mål. Vi trur at ei kvalitativ datainnsamling vil gje oss ei betre innsikt og forståing enn det nærliggjande alternativet kvantitativ innsamling, mellom anna fordi ein kan tilpasse spørsmåla, lettare gjere oss forstått, i tillegg til at vi kan få informasjon ved å observere intervjuobjektet. Ulempa er at vi gjerne får eit mindre datagrunnlag, men det vert truleg motsvart av betre datakvalitet.

3.3.1 Semistrukturert intervju

Det vil variere i kva grad det kvalitative intervjuet er strukturert eller tilrettelagt i forkant av intervjusituasjonen (Johannessen et al., 2005). Eit strukturert intervju har fastlagt spørsmålsformuleringar og rekkefølge på førehand, medan eit ustrukturert intervju tek utgangspunkt i eit tema og let spørsmåla og samtalen utvikle seg undervegs. Fordelen med ei viss standardisering er at ein sikrar samanlikning og eit lettare analysearbeid (Johannessen, et al., 2005), og ein unngår å samle inn ”unødig informasjon” (Ryen, 2002). Ulemper med standardisering er mindre rom for individuell tilpassing (Johannessen et al., 2005), og at interaksjonen lettare kan låse seg, i tillegg risikerar ein at fenomen som er viktige for respondenten ikkje vert fanga opp (Ryen, 2002). Vi ynskte ein intervjusituasjon mellom desse ytterpunkta, der samtalen kunne vere både planlagt og fleksibel. Vi valde difor eit delvis, eller semi-strukturert intervju basert på ein intervjuguide, der spørsmål, tema og rekkefølge ikkje var fastsett i detalj, og kunne tilpassast undervegs.

3.3.2 Intervjuguide

Første del av intervjuguiden bestod av ei stikkordsmessig oversikt med kva vi måtte hugse å ta opp i introduksjonen. Hovudsakleg var dette ein kort presentasjon av oss og intervjuet, respondenten sin anonymitet og ei kort grunngjeving om at opptak av intervjuet berre var til internt bruk. Vidare valde vi ei form for traktintervju (Kvale & Brinkmann, 2009), der vi hadde ei indirekte tilnærming i starten, og informerte meir om tema undervegs i intervjuet. Vi

introduserte ikkje problemstillinga før mot slutten for å unngå å forme svara til respondentane. Dei første tema i intervjuguiden hadde ei fast rekkefølge, men etterkvart som vi kom lenger ut i intervjuet tilpassa vi dersom informanten tok opp nye tema.

Ei utfordring vi tok spesielt omsyn til ved utforminga av intervjuguiden var at vi ikkje hadde moglegheit til å undersøkje respondentane si forståing både før og etter innføringa av balansert målstyring. Sidan målstyringa vart implementert i heile banken, hadde vi heller ikkje nokon kontrollgruppe. Vi hadde difor ei stor utfordring knytt til korleis vi kunne avdekke om dei tilsette si forståing hadde endra seg, og eventuelt om innføringa av balansert målstyring var årsaka. Måten vi forsøkte å gjere dette på var at vi i første del av intervjuet testa kva forståing respondentane hadde for banken sin visjon, strategi og overordna mål, og om respondentane følte at deira kjennskap og forståing av desse tema hadde endra seg i det siste. I denne fasen nemnde vi ikkje balansert målstyring eller målekortet for å sjå om respondentane sjølve kopla at balansert målstyring hadde hjelpt dei til å gjere dei overordna tema meir tilgjengeleg. I neste steg informerte vi om at balansert målstyring var tema for oppgåva vår, og spurte meir spesifikt om balansert målstyring og om respondentane følte at verktøyet bidrog til auka forståing.

Vidare forsøkte vi å kartleggje kor aktivt dei ulike respondentane og leiarane deira nytta balansert målstyring i kvardagen, og i kva grad dei hadde fått informasjon i forkant og undervegs i implementeringsprosessen. Bakgrunnen for desse spørsmåla var å avdekke kva som påverka at dei tilsette hadde auka/ikkje auka forståing for eiga rolle i banken si måloppnåing. Mot slutten informerte vi litt meir om problemstillinga vår og gav informanten sjansen til å komme med kommentarar, synspunkt eller viktige tema som vi ikkje hadde klart å fange opp.

Vi utforma éin guide til dei tilsette, og éin som var tilpassa salsleiarane, men hovudessensen i spørsmåla var dei same. Intervjuguidane er vedlagt oppgåva og er merka med vedlegg 1 og 2.

3.3.3 Utval

Utvalet vårt består av til saman 19 respondentar fordelt over fire avdelingar i følgjande forhold:

Tabell 1: Oversikt over utvalet

	Leiar/Salsleiar	Tilsett	Total
Avdeling 1	1	5	6
Avdeling 2	1	3	4
Avdeling 3	2 ²	2	4
Avdeling 4	1	4	5
Totalt	5	14	19

Bakgrunnen for at vi valde ut respondentane frå fire ulike avdelingar med tilhøyrande salsleiar, var ei førehandsopfatning om at leiaren kunne spele ei viktig rolle for dei tilsette si forståing. Vi forsøkte difor å velje ut salsleiarar som var litt ulike sidan eit slikt utval gav oss gode moglegheiter for å kunne undersøkje leiinga si rolle. Vår kontaktperson i banken valde ut leiarane på bakgrunn av hans oppfatning om at dei hadde ulike tilnærmingar til bruken av BM. Til dømes vurderte han det som at ein av leiarane hadde ei praktisk tilnærming, medan ein anna skilde seg ut fordi han la veldig vekt på dei tilsette³. Vidare hadde vi ingen spesielle oppfatningar om andre variablar som kunne spele systematisk inn, men valde å registrere opplysningar om kjønn, omtrentleg alder, utdanning og erfaring, slik at vi kunne halde utkikk for om nokre av desse variablane spela inn.

Utvalet vårt består av 6 kvinner og 13 menn. Alder varierar frå rundt 25 år til rundt 60 år, med like mange over 40 år som under. Seks informantar har under to år med erfaring, og vert rekna som nybegynnarar i jobben (Margolis & Molinsky, 2008), seks har middels erfaring (frå to til fem år erfaring), og like mange vert rekna som erfarne (over fem år erfaring). Alle salsleiarane hadde middels erfaring. Alle respondentane hadde utdanning utover vidaregåande skule, derav 14 innan økonomi frå ulike utdanningsinstitusjonar og fire frå bankakademiet, ein tilsett hadde anna utdanning.

Strategien som vert nytta til å velje respondentar etter grounded theory vert kalla teoretisk utveljing, og er basert på nytteomsyn framfor at utvalet skal vere representativt. Teoretisk utveljing er ein prosess der ein samlar inn data, kodar, og analyserar data simultant, for så å bruke informasjonen til å avgjere kva data som vidare skal hentast inn (Pergert, 2009; Johannessen et al., 2005; Lowe, 1996). Ein kan såleis ikkje bestemme kven eller kor mange

² Intervjua to leiarar på grunn av fleksibel organisasjonsstruktur

³ Sjølv om ikkje alle leiarane var same kjønn vil vi etter dette omtale alle som hankjønn av omsyn til salsleiarane sin anonymitet, dette gjeld også alle dei andre informantane.

ein skal intervjuje på førehand, då data skal føre ein dit. Denne prosessen vil fortsetje heilt til ein har nådd ei teoretisk metting, altså at innsamlinga ikkje gjev ny og relevant informasjon.

I vår datainnsamling såg vi oss nøydde til å vege denne ideale teorien opp mot praktiske omsyn. Sidan vi berre skulle vere i banken litt over ei veke var vi avhengige av å avtale ein del av intervjuja på førehand, i tillegg til at det skulle passe for dei tilsette. Vi hadde likevel ei viss grad av fleksibilitet der vi fekk utvide utvalet når vi såg behov for det. På kva tidspunkt ein har nådd teoretisk metting er ei subjektiv vurdering, og vidare teoretisk utveljing kan som oftast argumenterast for (Pergert, 2009). Undervegs erfarte vi at lova om fallande utbytte gjorde seg gjeldande, og vi fekk stadig mindre ny kunnskap etterkvart som vi intervjuja, vi valde då å avslutte datainnsamlinga. Vi vurderar det slik at vi ikkje fekk teoretisk metting innanfor kvar av dei fire gruppene, men at vi nådde det for utvalet totalt sett. (For utdjuping av vurderingar undervegs, sjå kommande del om framgangsmåte.)

3.3.4 Intervjuforhold

Rekrutteringa av informantane skjedde gjennom vår kontaktperson i konsernleiinga i banken. Vi vart saman einige om at han skulle kontakte dei ulike salsleiarane, så var det vidare opp til den enkelte salsleiar å innhente samtykke og organisere møte med dei tilsette på avdelinga. Alle intervjuja vart tatt opp ved hjelp av ein mac og seinare transkribert. Det kortaste intervjuet varte i 15 minutt frå dei formelle spørsmåla starta (det første), medan det lengste varte i 45 minutt. I gjennomsnitt varte intervjuja litt i overkant av 30 minutt.

3.4 Framgangsmåte

I tråd med Johannessen et al. (2005) vil vi i denne delen gje ei meir utfyllande skildring av korleis vi har gått fram for å samle og analysere data, slik at andre lettare kan følgje og vurdere dei avgjerslene vi har tatt undervegs.

3.4.1 Datainnsamling

3.4.1.1 Avdeling 1

Vi byrja med å intervjuje respondentane på avdeling 1. I utgangspunktet hadde vi avtalt intervju med salsleiaren på avdelinga og fire tilsette under leiaren. Sidan den første informanten berre hadde jobba i banken eit kort tidsrom, i tillegg til at vi ikkje var trena i intervjusituasjonen, vart intervjuet ganske kort, med lita djupne og informasjon. På bakgrunn av dette fekk vi utvida utvalet vårt med eit intervju på denne avdelinga.

Dei resterande intervjuja gjekk greitt. Det kom etterkvart fram at dei tilsette hadde vorte informert om tema for oppgåva vår i forkant av intervjuja, noko vi ikkje hadde tenkt at dei

skulle då vi utforma intervjuguiden. Ein av informantane hadde med seg ei utskrift av målekortet som han brukte som hugselapp, og nokre av informantane på dei andre avdelingane gav uttrykk for at dei hadde førebudd seg før intervjuet. Sidan vi ikkje var ute etter konkrete fasitsvar og dei ikkje hadde fått informasjon om kva fokus vi hadde innanfor balansert målstyring opplevde vi ikkje at det påverka dei svara vi fekk, og vi bestemte oss for at dei andre avdelingane også kunne få informasjon om temaet på førehand. Vidare hadde vi ein avvikande informant, men det var ikkje fleire tilsette å ta av, og difor ingen fleire som kunne støtte opp om meiningane hans. Vi opplevde likevel at vi fekk informasjonsmetting på avdeling 1.

I følge teorien skulle vi ideelt sett brukt tid etter kvart intervju på å analysere det slik at vi kunne finne ut kva vi skulle fokusere på i neste intervju og revidere intervjuguiden deretter. På grunn av praktiske forhold vart vi nøydd til å intervju alle informantane på denne avdelinga same dag. Vi hadde eit kvarters pause mellom kvart intervju og fekk difor ikkje moglegheit til nøyre analyse, men vi fekk diskutert litt og tilført nokre få oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden etterkvart. Det vart likevel litt kort tid, og for å vege opp for det brukte vi to dagar etter dei seks intervjua der vi gjekk meir grundig gjennom dei. Vi såg at vi hadde fått relevant informasjon frå informantane på avdeling 1 som vi var interessert i å følge opp, og vi reviderte intervjuguiden før dei neste intervjua. Vi opplevde ikkje at det var noko stor ulempe at vi ikkje fekk analysert intervjua fortløpande.

Vidare i intervjuprosessen vart det og slik at vi på grunn av praktiske forhold i hovudsak reviderte intervjuguiden mellom kvar intervjubolk (dei ulike avdelingane), men vi tilpassa intervjuguiden litt mellom kvart intervju dersom vi hadde tid og behov for det. Den systematiske analysen av data tok vi når vi hadde gjennomført alle intervjua.

3.4.1.2 Avdeling 2

Intervjua i avdeling 2 gjekk greitt, og vi hadde alle fortløpande på ein dag. Alle informantane hadde nokolunde samanfallande svar og vi har konkludert med at vi fekk informasjonsmetting på avdeling 2.

3.4.1.3 Avdeling 3

Før intervjuprosessen starta hadde vi avtalt med banken at vi skulle intervju eit visst antal informantar fordelt over tre ulike avdelingar. Etterkvart som vi hadde gjennomført ein del intervju såg vi behovet for å utvide informasjonsgrunnlaget, og vi fekk med hjelp frå vår kontaktperson i banken ordna ei avdeling til. Sidan dette skjedde ganske fort utan så mykje

planlegging, vart det litt forvirring omkring kva informantar vi fekk og kva nivå i organisasjonen dei var på i forhold til det vi trengte. Under dei første intervjuar viste det seg at informant 11 ikkje var på det avdelingsnivået vi trudde, men lenger oppe i systemet, noko som gjorde at vi ikkje kunne bruke informasjonen på den måten vi hadde tenkt. Vi fekk delvis retta opp i situasjonen slik at vi fekk intervjuar dei mest passande personane, men sidan leiaransvaret på avdelinga også var noko flytande passa ikkje alle spørsmåla våre like godt. Berre to tilsette under leiar var tilgjengelege på så kort varsel, og vi kan difor ikkje seie med sikkerheit at vi fekk informasjonsmetting. Likevel hevdar vi at informasjonen vi fekk ved å intervjuar både leiarar og tilsette på avdeling 3 kjem godt med i forskinga.

3.4.1.4 Avdeling 4

Intervjuar på dei tre første avdelingane vart gjennomført på ei veke, medan vi hadde ei veke pause før vi gjennomførte intervjuar på den siste avdelinga. Denne veka brukte vi i hovudsak til å transkribere, arbeide med dei data vi hadde fått, og førebu oss til dei siste intervjuar. Desse intervjuar gjekk som planlagt, og vi fekk også her ganske overinstemmande svar på ein del relevante område og opplevde at vi fekk informasjonsmetting.

3.4.2 Dataanalyse

Etter at vi var ferdige med datainnsamlinga og transkribering av alle intervjuar, byrja vi med å analysere data. Den første delen i denne prosessen er open koding. Under open koding bryt ein ned, undersøker, samanliknar, konseptualiserar og kategoriserar ein data (Strauss & Corbin, 1990, s. 61). Vi gjekk gjennom kvart enkelt intervju, spørsmål for spørsmål, og fann passande kodar på ulike fenomen vi oppdaga. Ved kvart enkelt spørsmål gjekk vi igjennom kva den enkelte informant hadde sagt, og dersom det passa inn under dei kodane vi allereie hadde utforma gjekk vi vidare. Dersom det representerte eit nytt fenomen laga vi ein ny kode. Då vi hadde gått igjennom alle intervjuar sat vi att med ei liste med 121 kodar (A-kategoriar).

For å få meir oversikt over datamaterialet og klargjere for neste steg i analysen systematiserte vi alle dei 121 kodane inn i underkategoriar (B-kategoriar), og vidare i meir abstrakte overkategoriar (C-kategoriar). Gjennom konstant samanlikning såg vi at nokre av kodane kunne slåast saman utan at vi mista informasjon. Andre var ikkje relevante for problemstillinga vår, men kunne likevel vere nyttige som forklaringsvariablar til analysedelen, desse samla vi for seg. Oversikten på neste side viser eit utdrag av dei systematiserte kategoriane der tala i parentes er dei informantane som kan knytast til dei ulike fenomen. Funna frå den opne kodinga vert presentert med frekvenstabellar i resultatdelen.

C2 Kommunikasjon

B3 Kommunikasjonskanal

A6 Direkte informasjon (1,2,3,4,6,8,13,14,16,17,18,19)

Det neste steget i analysen, aksialkoding, søker å finne mønster i data og samanhengar mellom kategoriane som vart identifisert i den opne kodinga (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). I tråd med Johannessen et al. (2007) freista vi å finne mønster i data ved å kaste ut hypotesar om fornuftige og intuitive samanhengar, for så å søkje å verifisere desse i data. For å teste hypotesane søkte vi både etter bevis som støtta opp om antakingane og tilfelle som svekka eller talte direkte imot hypotesane (Saunders et al., 2007). Gjennom denne framgangsmåten fekk vi stadfesta nokre hypotesar, medan andre ikkje kunne trekkjast konklusjonar om. Dette danna grunnlaget for det tredje og avsluttande steget i analyseprosessen.

Føremålet med selektiv koding er å fortelje historia på eit høgare abstraksjonsnivå enn det som er umiddelbart tilgjengeleg i data. Ei slik form for abstraksjon fører til at ein misser ein del informasjon om detaljar, men gjer at ein kan framsetje ei overordna forklaring på viktige fenomen. Resultatet av aksialkodinga og den selektive kodinga er presentert i analysedelen, der utfallet er ein teori som tredde fram frå data.

Vi vil påpeike at vi ikkje har brukt metoden bokstaveleg slik Strauss og Corbin skildrar den, men har etter beste evne tilpassa den slik vi meiner det er hensiktsmessig å nytte den på våre data. Mellom anna fann ikkje vi det formålstenleg å nytte den såkalla paradigmemodellen i aksialkodinga, eller ein enkelt kjernekategori i den selektive kodinga, fordi dette ikkje hjelpte oss å få nyttig informasjon ut av datasettet. Vi meiner likevel at den grunnleggjande tankegangen for metoden framleis er ivaretatt.

3.5 Kvalitet i data

Når ein forskar er det svært viktig med kvalitet i data. Omgrepa validitet og reliabilitet er sentrale når vi snakkar om god kvalitativ forskning (Saunders et al., 2007), og kvaliteten i data våre vil verte drøfta i det følgjande.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet i tilknytning til kvalitative undersøkingar refererar til om forskingsresultata er konsistente og truverdige (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er eit spørsmål om kor pålitelege resultat ein får, og forskingsresultata vert oppfatta som reliable dersom alternative forskarar

ville kome fram til dei same konklusjonane. Ein intervjuopprosess er ein ustandardisert metode der vi som forskarar har mykje å seie for korleis resultatet vert. Korleis vi opptrer i sjølve intervjusituasjonen og korleis vi transkriberar og analyserar intervjuet påverkar dei resultatene vi får (Kvale & Brinkmann, 2009). Resultatene ein får vil difor vere svært avhengig av kven som forskar. For å gjere data våre meir pålitelege har vi under heile prosessen skrive notat slik at vi no kan dokumentere kva vi har gjort og ulike val vi har tatt undervegs.

3.5.1.1 Under intervjuet

For å få pålitelege svar frå respondentane under eit intervju, er det viktig at forskaren er medviten på heile intervjusituasjonen. Dei svarene respondentane gjev kan mellom anna verte sterkt påverka av ramma rundt intervjuet og korleis intervjuaren opptrer (Johannessen et al., 2005). Alle intervjuet vi gjennomførte fann stad på arbeidsstaden til dei tilsette i kjende omgjevnader, og vi informerte om prosjektet vårt og deira anonymitet slik at dei skulle føle seg trygge på situasjonen.

Korleis spørsmåla vert stilt påverkar og informantane sine svar. Vi var to personar som byta på å intervjuet, og når fleire personar intervjuar kan ein verte utsett for intervjueteffektar der forskarane systematisk får ulike svar (Johannessen et al., 2005). For å motverke denne effekten var vi begge til stades under alle intervjuet. Den eine av oss hadde ansvaret for å intervjuet, medan den andre lytta og kom med ekstra spørsmål dersom den følte at det var naudsynt.

Ein anna faktor som kan ha verka negativt på informantane er at vi begge hadde ingen eller lite intervjuetrening på førehand (Johannessen et al., 2005). Når intervjuaren beherskar intervjueteknikkane, kan han eller ho konsentrere seg om intervjupersonen og emnet for intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009). Sidan dette var relativt nytt for oss, og vi ikkje hadde noko erfaring i å utføre intervjuet, var vi nok litt usikre i byrjinga. Det kan ha ført til at vi fokuserte meir på korleis vi skulle utføre intervjuet og mindre på sjølve informantane og emnet, og vi kan ha mista viktig informasjon. Vi var klar over at slike problem kunne oppstå, og vi hadde førebudd oss ved å lese ulike metodebøker slik at vi var merksame på kva som var viktig å tenke på under ein slik situasjon. Vi øvde oss og på å intervjuet med den andre som informant. Det er likevel ikkje alt ein kan førebu seg på sidan kvart intervju er avhengig av kven ein intervjuar, men vi følte at vi lærte undervegs og vart flinkare etterkvart. Det at intervjuaren ikkje hadde fullt fokus på informantane kan til dels oppvegast av at vi var to, då

den som ikkje intervjuja kunne konsentrere seg fullt og heilt om informanten og hadde moglegheit til å komme med innspel.

Ein anna del ein må passe på under eit intervju er temaet om leiande spørsmål. Vi ville gjennom intervjuja kartlegge den subjektive meninga til den enkelte med omsyn til problemstillinga vår, og leiande spørsmål ville då verke negativt inn fordi svara til den enkelte kan verte styrt av spørsmåla og dermed verte upålitelege. Vi var merksame på dette, men under eit intervju må intervjuaren heile tida foreta raske val mellom kva det skal spørjast om og korleis (Kvale & Brinkmann, 2009), og til tider vart nok spørsmåla meir leiande enn vi ynskte. For å teste reliabiliteten i svara, om dei var ein konsekvens av leiande spørsmål eller ikkje, spurde vi same spørsmål på ulike måtar innanfor nokre viktige tema. Dersom ein vidare er ute etter å sjekke om ein har tolka dei svara ein har fått på riktig måte, kan det derimot vere svært gunstig å nytte seg av leiande spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009), noko vi nytta oss av for å verifisere våre tolkingar.

For å sikre kvaliteten på datainnsamlinga valde vi å ta opp alle intervjuja slik at vi seinare kunne gå systematisk igjennom alt som vart sagt. Ei ulempe kan vere at respondentane på ulike måtar vert påverka av at det dei seier vert tatt opp. Vi var difor svært nøye med å presisere at opptaka berre var til internt bruk og ikkje kom til å liggje ved oppgåva. Vi opplevde berre at ein av respondentane uttrykte ubehag over at vi skulle ta opp intervjuet, men han gav likevel sitt samtykke. Det var også ein informant som gav uttrykk for at vi ikkje måtte ta alt han sa seriøst etter at opptakaren var slått av. Elles kan vi ikkje sjå at respondentane vart nemneverdig påverka av at vi gjorde opptak. At effektane var så marginale kan komme av at tema som vart tatt opp under intervjuet ikkje var sensitive, i tillegg til at opptakaren ikkje var synleg.

3.5.1.2 I analysen

Når ein har gjennomført alle intervjuja og skal byrje analysen er det ein fordel å transkribere intervjuja frå munnleg til skriftleg form. Datamaterialet vert såleis meir strukturert, oversiktleg og betre eigna for vidare analyse (Kvale & Brinkmann, 2009). Det finst ikkje ein eintydig måte å transkribere på, og resultatet av transkriberinga avhenger av den personen som utfører arbeidet. Nokre transkriberar svært nøyaktig ord for ord, medan andre tar seg meir fridommar. Ulike personar som transkriberar same intervju kan difor ende opp med to tekstar som har heilt ulik mening. Transkriberingsprosessen verkar på den måten inn på kor pålitelege data vi får. Vi valde å transkribere alle intervjuja, og vi delte arbeidet mellom oss slik at vi fekk om

lag like mange intervju kvar. For å sikre kvaliteten i data, vart vi på førehand samde om korleis vi skulle gå fram slik at vi fekk mest mogeleg samsvar mellom oss. Vi valde å transkribere tilnærma ordrett, der vi i tillegg noterte ned enkelte dimensjonar av den munnlege samtalen, som kjensleuttrykk og pausar. Ved å gjere det på den måten fekk vi mest mogleg informasjon ut av intervjuet samtidig som informantane vart gjengjevne ordrett. I rapporteringa er nokre av sitata modifisert slik at dei får fram meininga på ein god måte, i tillegg til at vi har gjengjeve sitat utan bruk av dialekt for å unngå gjenkjenning.

For å analysere og strukturere data vidare gjekk vi gjennom ein prosess der vi tolka intervjuet og sette kodar på viktige fenomen. Ein vanleg kritikk når det gjeld å tolke intervju er at tolking er subjektiv (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette er ei svakheit dersom forskaren berre ser og rapporterer informasjon som støttar opp om hans egne meiningar og konklusjonar. Slik åtferd vert kalla partisk subjektivitet og fører til dårleg og upåliteleg arbeid (Kvale & Brinkmann, 2009). Dersom forskaren ser teksten frå fleire perspektiv og kjem fram til ulike konklusjonar og fortolkingar har han ein perspektivisk subjektivitet, noko som kan styrke arbeidet. Vi gjekk systematisk igjennom alle intervjuet ilag, der begge kom med sine tankar og synspunkt og vi diskuterte oss fram til ei felles tolking, noko som kan ha medverka til å styrke kvaliteten i data.

3.5.2 Validitet

Validitet, som også er eit kriterium med omsyn på god datakvalitet, kan i følge Johannessen et al. (2005) delast inn i omgrepsvaliditet og ekstern validitet. Omgrepsvaliditet dreiar seg om i kva grad forskaren sine funn representerar røynda og reflekterer føremålet med studien på ein riktig måte (Johannessen et al., 2005), altså om funna er truverdige. Sidan våre funn baserar seg på informasjonen vi har fått frå intervjuobjekta og våre egne tolkingar av desse data, krev oppfyljing av dette kriteriet at den informasjonen informantane har gjeve faktisk reflekterer korleis balansert målstyring fungerer i praksis, og at vi har tolka data riktig.

For å finne ut om systemet fungerer i praksis har vi sett på om dei tilsette si forståing har auka etter innføringa. Vi baserar undersøkinga vår på dei subjektive oppfatningane til dei tilsette, og sidan vi sikra anonymitet er det grunn til å tru at dei framstiller sine oppfatningar så realistisk som mogleg, og dermed at data er truverdige. Når det gjeld vår tolking av data kan vi ikkje seie med sikkerheit at vi har forstått informasjonen slik informantane har meint den. For å styrke validiteten foreslår Johannessen et al. (2005) å tilbakeføre resultatata til informantane slik at ein kan få bekrefte resultatata av kjelda. Vi har ikkje nytta oss av dette,

men ein anna måte å styrke truverdigheita på er å la fleire analysere det same datamaterialet for å sjå om ein kjem fram til dei same fortolkingane (Johannessen et al., 2005). Det at vi har vore to gjennom heile analyseprosessen er difor positivt med omsyn på omgrepsvaliditeten.

Om ein innfrir kravet om ekstern validitet avhenger av om funna frå eit forskingsprosjekt kan overførast til liknande fenomen (Johannessen et al., 2005). I vårt tilfelle vert det om dei konklusjonane vi har drege i forhold til Sparebanken Sogn og Fjordane kan overførast til andre jamnstore verksemder. Ved å studere fleire organisasjonar vil ein få eit større grunnlag for å overføre resultata til andre bedrifter, så det at vår studie berre baserar seg på ein organisasjon gjer at resultata har ein mindre nytteverdi for andre. Det er likevel naturleg å tru at verksemder som innfører balansert målstyring står ovanfor mange av dei same utfordringane når det gjeld å kommunisere strategi og visjon nedover i organisasjonen, og at dei difor kan dra nytte av banken sine erfaringar.

Når det gjeld data frå kvalitative intervju, vil det vere vanskeleg å sikre god kvalitet då data er eit resultat av subjektive meiningar og tolkingar. Ut frå vår epistemologiske ståstad og dei vurderingane vi har gjort, vil vi likevel hevde at vi har tatt dei førehandsreglane som er naudsynte for å sikre kvaliteten.

3.6 Ethiske vurderingar

Når forskinga direkte rører ved menneske oppstår det etiske problemstillingar som må takast stilling til (Johannessen et al., 2005). Dei etiske problemstillingane dukkar opp i ulike stadium av forskinga og vi har vurdert dei fortløpande. I følgje Nerdrum (1998, ref. i Johannessen et al., 2005) er det spesielt tre omsyn forskarar bør vere merksame på: Retten til sjølvbestemming og autonomi, respekt for privatliv, og å unngå skade. Vi vil kort drøfte dei vurderingane vi har gjort undervegs for å sikre desse omsyna.

Det var opp til den enkelte salsleiar å finne tilsette på si avdeling, og det kan tenkjast at tilsette følte seg pressa sidan sjefen spurte (Kvale & Brinkmann, 2009). Vårt inntrykk er at Sparebanken Sogn og Fjordane er ein autonom organisasjon som siktar mot at dei tilsette skal ha takhøgde for eigne vurderingar, og antar difor at dei som ikkje ynskte å delta på intervju kunne seie ifrå om dette. Slik vi vurderar det har alle respondentane delteke i vår undersøking frivillig.

For å sikre den enkelte sitt privatliv søkte vi å sikre konfidensialitet og at informantane ikkje skulle kunne identifiserast, og då spesielt av andre i organisasjonen. I forkant av intervju

informerte vi om at respondentane ville vere anonyme, men at vi kom til å nytte direkte sitat frå samtalen i oppgåva. I rapporteringa har vi difor berre referert til respondentane med eit gitt nummer, i tillegg til at vi har forsøkt å unngå å gje opplysningar som kan førast tilbake til personane. I og med at vi berre har intervjuet fire salsleiarar var det vanskelegare å sikre deira anonymitet, og då spesielt ovanfor vår kontaktperson i banken (deira overordna). Dette opplyste vi også om, og alle salsleiarane viste forståing for det.

Intervjuet våre har ikkje rørt ved personlege eller sensitive tema, og vi ser difor ikkje at dei tilsette er vorte utsett for nokon belastning ved å la seg intervjuet. Det vi eventuelt kunne gjort for å sikre at tilsette var einige i vår framstilling, og slik førebyggje skade, var å sende dei transkriberte intervjuet til kvar enkelt for godkjenning. Dette vurderte vi spesielt med tanke på salsleiarane, sidan mykje av den følgjande oppgåva baserer seg på dei, og gjev ei relativt fyldig skildring av den enkelte leiar. Vi ser oss likevel ikkje nøydde til å sende ut transkriberte intervjuet for godkjenning, då det ville vere svært tidkrevjande for begge partar og truleg ikkje ville gjeve nokon ny og relevant informasjon. Vi har heller vektlagt å transkribere intervjuet så korrekt som mogleg, unngått overtolkingar, og vore to personar gjennom heile tolkingprosessen, for slik å kunne rapportere så korrekt som mogleg i den følgjande delen.

4. Resultat

I denne delen vil vi presentere resultatene frå intervjuet og den opne kodinga, som vil leggje grunnlaget for den vidare analysen. Resultatene vil verte lagt fram i to delar, den første delen vil på bakgrunn av intervjuet kartleggje dei tilsette sine forståingar, om forståingane har endra seg, og om innføring av balansert målstyring eventuelt har påverka forståingane. Del 2 vil ta føre seg funna frå første del av kodingsprosessen, der vi vil presentere dei hovudkategoriane som tredde fram som viktigast og gje ei kort skildring av dei.

4.1 Resultat del 1

4.1.1 Forståing

Med forståing meiner vi her om dei tilsette har ei oppfatning om at dei er ein viktig del av banken sine måloppnåing, og at dei er klar over korleis deira handlingar og innsats verkar inn. Ein kan vurdere forståingane frå låg til høg, der ein går frå å ha kjennskap til eiga rolle til å forstå den. Med utgangspunkt i teorien har vi valt å definere forståing på følgjande måte:

- **Låg:** Tilsette kjenner til visjon, strategi og overordna mål, men relaterar det ikkje til seg sjølv. Ein ser også sine eiga rolle i banken sine måloppnåing, men kan ikkje seie noko om samanhengar utover det.
- **Middels:** Tilsette klarar å knytte sin arbeidskvardag til banken sine visjon, strategi og overordna mål. Ein ser også ein tydeleg samheng mellom det ein sjølv gjer og banken sine måloppnåing.
- **Høg:** Tilsette forstår og kan gjere greie for korleis eigen arbeidskvardag påverkar banken sine oppnåing av visjon, strategi og overordna mål. Ein klarar også å vurdere optimal eigeninnsats i forhold til banken sine måloppnåing.

Gjennom intervjuet kom det fram at dei tilsette i banken hadde noko ulik grad av forståing, sitata i tabellen under kan illustrere dette:

Tabell 2: Illustrasjon av at tilsette har ulik grad av forståing

Kategori forståing	Sitat	Respondent
Låg	"Ser du nokon samheng mellom den jobben du utfører og banken sine overordna mål?" Svarar: "Nei, ikkje direkte... nei, det synest eg ikkje."	9
Låg	"Synest du at banken sine mål påverkar din arbeidskvardag?" Svarar: "Nei, ikkje noko spesielt."	14
Middels	"Vi veit kva vi vert målt på og såne ting, så vi har vel ein viss oversikt på kva strategi vi har."	6

Middels	"...fordi eg veit at viss eg klarar mine mål, og andre klarar sine, så kjem banken samla sett i mål og. Det er jo det som er heile poenget."	2
Middels	"Eg er jo ein del av ein stor heilskap, så eg er jo på ein måte med å bidreg til felles mål og sånn."	16
Høg	"Så det der heng jo heilt klårt saman, for ved å få betre inntening og ved å få betre kundetilfredsheit, så vil jo banken få eit breiare grunnlag til å kunne gjere og oppnå det som ein vil i forhold til visjonen og strategien. Det heng heilt klårt saman."	13
Høg	"Det går jo på å oppnå dei måla ein har, og kople det opp, det heng jo saman med strategien ikkje sant. Så det er på ein måte den vegen ein må gå for å oppnå måla. Og då ligg jo målstyringsverktøyet der for å leie ein på rett veg rett og slett."	13

Følgjande tabell viser ei oversikt over vår oppfatning av dei tilsette si forståing på dei ulike avdelingane.

Tabell 3: Frekvenstabell over tilsette si forståing

	Låg forståing	Middels forståing	Høg forståing
Avdeling 1	-	5	-
Avdeling 2	2	1	-
Avdeling 3	1	-	1
Avdeling 4	2	2	-
Totalt	5	8	1

Totalt på dei fire avdelingane var det etter vår oppfatning åtte av informantane som hadde ei middels forståing, fem som hadde låg forståing og ein tilsett som hadde høg forståing. Sjølv om dei tilsette hadde noko ulik grad av forståing var det små marginar som skilde låg og høg forståing frå middels, og det var ein klår trend at dei fleste hadde ei middels forståing av eiga rolle i banken si måloppnåing. Det indikerar at dei fleste er klar over at det dei gjer i sin jobb verkar inn på om banken når sine mål og strategiar, medan ei djupare forståing for korleis arbeidsinnsatsen fører til resultat for banken ikkje er til stades. Det ser ikkje ut til å vere nokon systematiske forskjellar i forståinga til dei tilsette mellom dei ulike avdelingane.

4.1.2 Har tilsette si forståing endra seg?

Som allereie påpeika hadde vi ei utfordring knytt til at vi ikkje hadde moglegheit til å måle tilsette si forståing både før og etter implementeringa av balansert målstyring, og slik dokumentere om innføringa påverka forståinga. Som tabellen og vurderingane over viser, har vi funne ut at alle dei tilsette i dag har ei forståing som ligg rundt middels, men vi kan ikkje

seie noko sikkert om kva nivå den låg på før banken innførte balansert målstyring. Ut frå intervjua oppfatta vi derimot at forståinga, slik vi definerte det over, har endra seg i nokon grad etter implementeringa. Det var påfallande at nokre aspekt ved eiga rolle vart tydeleggjort ved bruk av systemet.

Heile 10 av 14 tilsette hevdar at dei har fått auka kjennskap til banken sine overordna mål, noko følgjande to sitat illustrerar: ”Så det er klart at gjennom målekortet så ser vi jo kva banken prioriterar og kva dei ynskjer at vi skal.” (Informant 4). Og ”Det har heilt klart hjelpt meg å sjå måla lettare.” (Informant 13). Mange av dei tilsette peikar også på at balansert målstyring har gjort samanhengen mellom eige arbeid og banken si måloppnåing tydelegare: ”I alle fall føler eg det, at når du bryt det ned slik, så er det lettare å sjå ditt bidrag i forhold til den store samanhengen. Du vert meir kjend med resultatmåla og den store samanhengen.” (Informant 16). Respondent 3 støttar også opp om dette synet: ”Det har hjelpt meg. Eg trur det er heilt naudsynt for... både for at vi skal kjenne at vi bidreg, og kva vi er nøydd til å bidra med for å nå banken sine mål.” (Informant 3).

4.2 Resultat del 2

Gjennom prosessen med open koding kom vi fram til nokre hovudkategoriar som kan vere med å forklare kva som påverkar forståinga til dei tilsette, eventuelt fråver av forståing, og verknadane av å innføre balansert målstyring i Sparebanken Sogn og Fjordane. Vi vil i det følgjande presentere desse hovudkategoriane ved hjelp av frekvenstabellar og sitat, slik at vi seinare kan nytte dei til å finne årsak-verknadsforhold. Sitata illustrerar relevansen av kategoriane, medan tabellane viser dei konkrete resultata. Frekvenstabellane viser hovudkategoriane med ulike underkategoriar/fenomen, og kor mange på kvar avdeling som høyrer til under dei ulike fenomen. Meir spesifikt om kven som høyrer til under dei ulike fenomen på kvar avdeling vert presentert i vedlegg 3.

Vi vil gjere merksam på at sjølv om ein respondent ikkje er registrert under ein kategori, betyr ikkje det at respondenten meiner det motsette. Ei årsak til at frekvenstabellane ikkje nødvendigvis reflekterer all informasjon er at kvalitative intervju er ein fleksibel datainnsamlingsmetode der spørsmåla kan variere litt frå person til person, og det kan også dukke opp viktige tema undervegs som ein ikkje har moglegheit til å ta opp med dei føregåande respondentane.

4.2.1 Kommunikasjon

Ved gjennomgang av intervjua fann vi ut at kommunikasjon såg ut til å vere ein sentral faktor. Kategorien ”kommunikasjon” er eit vidt omgrep og vi har identifisert fleire fenomen innanfor kommunikasjon som kan ha betydning, slik som kva kanal dei tilsette får informasjonen frå og kor mykje og ofte dei får informasjon, noko tabellen under viser:

Tabell 4: Frekvenstabell kommunikasjon

Kommunikasjon		Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4	Total
	<i>Kommunikasjonskanal</i>					
Direkte informasjon	Får informasjon om BM gjennom næraste leiar.	5/5	1/3	2/2	4/4	12/14
Informasjonsprioritering	Tilsett opplever informasjon frå Sarepta som mindre viktig enn informasjon frå andre kanalar.	3/5	2/3	2/2	1/4	7/14
	<i>Informasjonsmengd</i>					
Auka informasjonsmengd	Tilsette får meir informasjon om strategi, visjon og overordna mål enn tidlegare.	2/5	2/3	2/2	3/4	9/14
Påminning	Får lettare med seg informasjon som vert repetert og fokusert på.	5/5	3/3	2/2	4/4	14/14

Viktigheita av informasjonskanal vert illustrert gjennom desse sitata:” Dei sa det meir til deg direkte, i staden for å skrive det og legge det ut på Sarepta. Eg er jo litt meir sånn då, at når eg får det ”face to face” så gjer eg kanskje meir enn når det berre vert lagt ut. Då får eg ikkje det forholdet til det.” (Informant 10). Dette vert og reflektert i resultatane våre, der 12 av dei 14 informantane meiner at den informasjonen dei har fått om balansert målstyring har dei fått gjennom næraste leiar, og at halvparten opplever informasjon som vert lagt ut på Sarepta, internsida til banken, som mindre viktig enn informasjon frå andre kanalar.

Alle informantane var og samde om at informasjon som vert repetert og fokusert på i større grad vert hugsa. I samband med informasjonsmengd svarar og ni av respondentane at dei føler dei får meir informasjon om strategi, visjon og overordna mål enn tidlegare. På spørsmål om det er noko spesielt som har gjort at han er vorte betre kjend med visjonen svarar respondent 18: ”Den vert jo gjentatt. Frå banken si side vert den jo gjentatt på samlingar, og så vert ting ein tek opp relatert til visjonen.”

4.2.2 Leiartype

Leiartype er ein anna faktor som gjennom resultata merka seg ut som viktig når det gjeld verknadane av balansert målstyring i banken. Med leiartype viser vi til eigenskapar ved dei ulike leiarane med omsyn på bruk av målekortet i forhold til dei tilsette, til dømes kor aktivt dei nyttar målekortet ut mot dei tilsette, om dei oppmuntrar og rettleier sine underordna eller om leiaren er meir tilbakehalden slik at det vert opp til den enkelte å finne løysingar sjølv.

Tabell 5: Frekvenstabell leiartype

Leiartype		Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4	Total
Aktiv leiar	Tilsette har ei oppfatning om at leiar nyttar målekortet aktivt ut mot dei.	4/5	-	-	4/4	8/14
Oppmuntring	Tilsette føler at leiar oppmuntrar dei til å nytte målekortet.	5/5	1/3	-	4/4	10/14
Rettleiar	Tilsette føler at leiar tek ansvar for å rettleie mot måloppnåing.	5/5	-	1/2	4/4	10/14
Tett oppfølging	Tilsette får tett oppfølging av salsleiar gjennom medarbeidar- og oppfølgingssamtalar.	5/5	-	-	4/4	9/14
"På egne bein"	Tilsette føler ikkje at dei får god nok oppfølging og rettleiing av leiar på korleis dei kan bidra til at måla skal verte nådd.	-	3/3	2/2	-	5/14
"Pushe på"	Saknar å verte motivert til å yte optimal innsats.	-	3/3	-	-	3/14

Resultata viser at alle på avdeling 4 tykkjer at deira leiar nyttar målekortet aktivt ut mot dei, at leiaren oppmuntrar dei til å nytte målekortet og gjev dei rettleiing på korleis dei kan nå måla sine. Følgjande sitat støttar opp om dette: "Leiaren vår har fått eit godt inntrykk av målekortet, og prøvar vel å dra oss med, prøvar å få oss til å verte aktive og gå innpå å sjå." (Informant 16), "På oppfølgingssamtalane vert det fokusert på kva han kan gjere for å hjelpe meg til å klare måltala betre." (Informant 16), "Vi vert oppmuntra til å ta tak i ting som han veit vi kan verte betre på." (Informant 19). Dei tilsette på avdeling 1 er og ganske samstemde om dette, der 4 av 5 opplever leiaren som aktiv og alle er samde om at dei vert oppmuntra og får god rettleiing. Informant 4 bekreftar dette på spørsmål om han tykkjer leiaren er aktiv: "Absolutt! Absolutt aktiv nok. Han er i alle fall veldig aktiv, det kan vi no seie."

Funn som og støttar opp om dette er at 9 av 14 får tett oppfølging av salsleiar gjennom medarbeidar- og oppfølgingssamtalar, noko som tilsvarar alle respondentane på avdeling 1 og 4. Tett oppfølging vil seie oppfølgingssamtale ein gong i månaden, og mange av dei tilsette påpeika at den auka dialogfrekvensen var eit resultat av innføringa av balansert målstyring.

Dei tilsette på avdeling 2 og 3 har oppfølgingssamtalar meir sporadisk og føler ikkje at dei får god nok oppfølging og rettleiing når det gjeld måloppnåing. På spørsmål om leiaren kjem med råd om korleis ein kan forbetre seg for å nå måla på oppfølgingssamtalane svarar informant 9: ”Nei, eg synest ikkje det. Eg synest det berre vert ei oppsummering av det som har skjedd. Eg saknar tettare oppfølging, at nokon ”pushar” på litt.” Svaret frå informant 10 på same spørsmål støttar opp om denne oppfatninga: ”Kanskje litt, men ikkje så mykje som det kunne ha vore. Det ligg jo veldig... eigentleg opp til oss sjølve ” og ”Det var meir sånn at vi skulle sjå framover på neste år, men eg synest det hadde vore kjekt med tilbakemelding på det eg hadde prestert, og sjå at dei bryr seg om dei tala. For det hadde vore så kjekt å fått ein sånn kommentar dersom ein har oppnådd noko, eller, her må du kanskje jobbe litt annleis. Komme med tilbakemelding på det du har prestert.” Som ein kan sjå ut frå tabellen over saknar dei tilsette på avdeling 2 i tillegg å verte motiverte til å yte optimal innsats, noko som og vert reflektert i sitata over.

Ut frå intervjuet med dei tilsette ser ein eit tydeleg mønster i resultatane som indikerer at leiarane på dei forskjellige avdelingane er ulike når det gjeld bruk av målekortet, kva dei fokuserer på, kor aktive dei er ut mot dei tilsette og kor mykje dei lar vere opp til den enkelte. For å få eit klårare bilete av dei ulike leiarane, vil vi bruke opplysningane vi fekk gjennom intervjuet med dei til å få litt meir utfyllande informasjon som kan vere nyttig i den vidare analysen.

4.2.2.1 Leiar, avdeling 1

Vår oppfatning av leiaren på avdeling 1 er at han, i likskap med dei tre andre leiarane, har god innsikt i banken sin visjon og verdiar. Den teoretiske kunnskapen om balansert målstyring er derimot i mindre grad tilstades. Som leiar har han fått vore med å påverke utforminga av målekortet, og har ei praktisk tilnærming til systemet slik banken har innført det. Han følgjer opp dei tilsette aktivt med oppfølgingssamtalar ein gong i månaden, der han går igjennom kva den enkelte har prestert og gjev råd som skal hjelpe den tilsette til å gjere det endå betre i forhold til måla. I tillegg sender han ut e-post ein gong i veka med oppdatering på kor mykje kvar enkelt har selt. På dei månadlege avdelingsmøta vert dei oppdaterte tala for avdelingsmålekortet gjennomgått med fokus på kva ein kan gjere for å forbetre dei og få grønt lys. Han er oppteken av at måla reint praktisk skal verte nådd, og fokuserer på målekortet som eit salsverktøy.

4.2.2.2 Leiar, avdeling 2

Leiaren på avdeling 2 har gode kunnskapar om teorien bak balansert målstyring, og korleis perspektiva heng saman i årsak-verknadssamanhengar. Han påpeika og at det er eit verktøy som skal få alle dei tilsette til å sjå samanhengar og slik kunne gjennomføre strategien. Vidare brukar han det som eit verktøy til å gjennomgå dei oppdaterte tala kvar månad, hovudsakleg gjennom ei rask oppsummering. Han tykkjer det er eit godt verktøy som er illustrerande i seg sjølv, med fargar og piler, og føler difor ikkje behovet for å bruke tid på å forklare detaljar då han meiner dei tilsette vil forstå det gjennom visualiseringa. Leiaren er klar over at han ikkje har brukt det så aktivt som han kunne ha gjort, blant anna med omsyn på å leggje inn kommentarar til oppdatert målekort, og grunnjev det med at han ikkje trur det ville vorte lest. Det vart likevel påpeika at han skal byrje med det no grunna strengare krav. Travle kvardagar gjer at han ikkje har tid til å følgje opp dei tilsette så ofte som ein gong i månaden, men opnar for at om det er noko kan dei tilsette ta kontakt. Samtidig legg han vekt på at det er opp til den enkelte å ta ansvar og initiativ til å halde seg oppdatert og gjere eigne vurderingar.

4.2.2.3 Leiar, avdeling 3

På avdeling 3 er dei ulike leiaroppgåvene fordelt ut på fleire leiarar på avdelinga, og sjølv om dei tilsette formelt sett har ein overordna, fungerer det ikkje slik i praksis. Det kan difor vere vanskeleg å kartleggje korleis leiaråtferd påverkar dei tilsette, då vi berre intervjuar to av leiarane på avdelinga. Det som kom fram gjennom dei to intervjuar vi gjennomførte var at begge leiarane kjenner godt til teorien bak balansert målstyring. Ein av dei forklarte at balansert målstyring mellom anna handlar om å forankre mål, strategi og visjon ned i organisasjonen, og setje mål slik at dei ”ute i linja” kan kjenne att strategien til banken.

Vidare er dei einige om at avdelinga ikkje har kome så godt i gang med systemet endå, og at det ikkje fungerer godt nok. Ein grunn til det kan vere at sjølv om dei ser nytteverdien i eit slikt verktøy, opplever dei ikkje at behovet er så stort på deira avdeling, dei veit veldig godt frå før kva som er viktig og kva ein bør fokusere på. I tillegg er ei oppfatning at mange av parametrane dei vert målt på er vanskeleg å påverke, og god innsats vert ikkje reflektert i målekortet. Det gjer at verktøyet ikkje vert så levande og ein vert ikkje motivert til å bruke det. Det pregar både haldningane til leiarane og aktivitetsnivået deira med omsyn på oppfølging. Dei har eit avdelingsmøte kvar månad der dei går igjennom det oppdaterte målekortet og prøvar å diskutere i team korleis dei kan oppnå måla, men det vert ikkje lagt ut kommentarar, og dei tilsette har heller ikkje regelmessig oppfølgingssamtalar. Noko som utmerka seg var eit gjennomgåande fokus på registrering. Begge påpeika at avdelinga slit med

å få registrert aktiviteten, og at registreringa kjennes som eit ork. Dei var likevel opne for at systemet kan gje positive verknadar dersom ein får nytta det fullt ut.

4.2.2.4 Leiar, avdeling 4

Leiaren på avdeling 4 har ikkje teoretisk kjennskap til balansert målstyring, men har fått kjennskap til samanhengar og bakanforliggjande mekanismar frå praktisk erfaring, og ser at balansert målstyring er eit styringssystem. Han identifiserar seg med banken sine verdiar og føler eit ansvar for at banken skal nå sine mål. Etter hans meining er målekortet eit nyttig verktøy som han er engasjert og interessert i. Han ser likevel at det er utfordringar knytt til det, blant anna er han redd for at dei tilsette skal få eit negativt forhold til målekortet grunna stort fokus på måloppnåing. Difor jobbar han mykje med å ufarleggjere systemet, og er svært oppteken av god kommunikasjon slik at dei tilsette skal føle at det er eit positivt og motiverande verktøy. Ved utforminga av det personlege budsjettet lar han til dømes dei tilsette få bestemme sine eigne mål, sjølv om det ikkje går opp med avdelingsmåla. Dette for å skape eit eigarskap til å prestere.

Han ynskjer og at balansert målstyring skal vere eit levande verktøy som dei tilsette har eit forhold til og nyttar dagleg, og prøvar å byggje tillit rundt systemet ved å ha kontinuerleg fokus på det i kvardagen. Det viser seg igjen i den aktive oppfølginga av dei tilsette med omsyn på målekortet. Dei får mellom anna ein e-post kvar veke med oppdateringar på deira personlege budsjett, og oppfølgingssamtale ein gong i månaden med fokus på kva den enkelte kan forbetre seg på og kva han sjølv kan gjere for at den tilsette skal lukkast. Dei har også avdelingsmøte kvar månad, og eit uformelt møte fredagar med oppsummering av aktiviteten på kontoret der dialog står i sentrum. I tillegg legg han ut kommentarar i målekortet slik at dei tilsette kan logge seg på og lese. Det vert lagt stor vekt på at fellesskapet er viktig, og at sjølv om kvar enkelt har sitt personlege budsjett så er alle på avdelinga med i eit team som skal oppnå avdelingsmåla saman. Han tykkjer sjølv det kan verte for mykje fokus på sal, men prøvar å få samtalen til å dreie seg om resultatdrivarane, altså aktiviteten dei har og kva det kan generere av aktivitet seinare, ikkje resultat her og no. Han presiserar og at banken si eigeninteresse ikkje må overskugge kunden sitt behov og eit godt rådgjevingsarbeid. Vidare trur han at leiarane og salsleiarane har eit stort ansvar for at heile prosessen skal lukkast: ”Viss ikkje leiaren grip tak i det, kan du heller ikkje forvente at dei tilsette gjer det.”

4.2.3 Deltaking

Det var ulike oppfatningar blant dei tilsette om i kor stor grad dei har fått delteke i prosessar som har med målekortet å gjere, noko tabellen under viser:

Tabell 6: Frekvenstabell deltaking

Deltaking		Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4	Total
Flisespikkeri	Føler at alt er gjeve ovanifrå og at ein i realiteten ikkje har noko påverkingskraft.	1/5	2/3	2/2	1/4	6/14
Tatt på alvor	Tilsette vert høyrd og tatt på alvor.	1/5	1/3	1/2	3/4	6/14
Avgrensa påverking	Tilsette føler at dei får ta del i å påverke fordelinga av avdelinga sine mål, men ikkje dei overordna måla.	3/5	1/3	-	3/4	7/14
Påverkingskraft	Får vere med å påverke utforminga av eige og avdelinga sitt målekort.	1/5	-	-	-	1/14

Halvparten av respondentane opplevde at dei i realiteten ikkje har noko påverkingskraft når det gjeld utviklinga av målekortet og det personlege budsjettet. Etter deira oppfatning har dei fått målekortet ferdig utforma frå leiinga ned på avdelinga, og sjølv om dei personlege budsjetta vert utforma i samarbeid med næraste leiar kom det fram at rammene rundt er såpass faste at dei eigentleg ikkje har så mykje dei skulle ha sagt. Det vert illustrert av informant 10: ”Han har vel eigentleg bestemt på førehand kor mykje vi skal selje, kor høge mål vi skal ha i målekortet, men han får vel oss til å seie det.” Informant 13 føler og at han er vorte for lite involvert i prosessane: ”Vi har vel fått informasjon om korleis målekortet skal fungere, men det var no for så vidt bestemt, så eg meiner jo at når det gjeld involvering så har det kanskje vore for lite.” Eit sitat frå respondent 4 støttar og opp om dette: ”Dei overordna måla var jo på ein måte lagt. Så tala fekk du på ein måte tredd ned over hovudet. Då har dei fordelt dei utover [på avdelingane]. Og den potten som ligg der, den skal då fordelast på dei personane som driv med sal då. Så mange av premissane ligg jo der allereie. Så om du seie 40 millionar, så seier dei at det ikkje går, vi må ha 60. Ja vel, så vert det 60.” Dei sju respondentane med denne oppfatninga er jamt fordelt mellom dei fire avdelingane slik tabellen viser.

6 av dei 14 informantane, hovudsakleg tilsette på avdeling 1 og 4, opplevde at dei i større grad får vere med å påverke. Dei meinte dei har ei viss påverkingskraft når det gjeld sitt eige personlege budsjett, men at målekortet vert utforma høgare oppe i organisasjonen. Det vert illustrert med dette sitatet: ”Det er vel meir eller mindre ferdig snekra ja [målekortet], der trur eg ikkje at vi påverkar så mykje... men vi avgjer litt sjølve, altså vi legg våre individuelle budsjett.” Ein person meinte å ha stor påverkingskraft, både når det gjeld sitt eige personlege

budsjett og avdelingsmålekortet. På spørsmål om informanten får vere med å påverke avdelingsmåla var svaret: ”Ja, alle har høve til å kommentere viss vi er ueinige. Vi kan komme med tilbakemelding når som helst.” (Informant 3).

Sjølv om det var ulike oppfatningar med omsyn til påverkingskraft, var det seks av informantane som meinte at dei vart høyrde og tatt på alvor dersom dei hadde tilbakemelding og meiningar om målekortet, og tre av dei høyrer til på avdeling 4 medan dei andre tre høyrer til på høvesvis avdeling 1, 2 og 3.

4.2.4 Eigenskapar målekort

Målekortet har både konkrete og meir abstrakte eigenskapar som dei tilsette peika på, noko tabellen under gjev ei oversikt over.

Tabell 7: Frekvenstabell eigenskapar målekort

Eigenskapar målekort		Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4	Total
	<i>Konkrete eigenskapar</i>					
Visualisering	Målekortet visualiserar, tilsette synest dette er nyttig og tydeleggjerande.	3/5	3/3	2/2	4/4	12/14
Registrering	Registrering gjer tilsette meir bevisste.	1/5	-	2/2	1/4	4/14
Personleg budsjett	Den enkelte tilsett har eit personleg budsjett ein vert målt etter.	5/5	3/3	-	4/4	12/14
	<i>Abstrakte eigenskapar</i>					
Feil fokus	Føler at målekortet tek fokus vekk frå det som er viktig.	1/5	1/3	-	1/4	3/14
Urettferdig	Målekortet manglar individuell tilpassing til avdelinga.	-	-	-	3/4	3/14

Det som først og fremst merka seg ut blant dei tilsette var at målekortet visualiserar. Heile 12 av 14 respondentar gav uttrykk for at målekortet er tydeleggjerande. Mange la vekt på at sjølve utforminga av målekortet med piler og trafikklys er sjølvforklarande, i tillegg til at oppbygginga frå avdeling til konsern tydeleggjer samanhengar. Følgjande sitat frå respondent 8 illustrerar dette: ”Ein får jo veldig god oversikt på konsernnivå, korleis vi ligg an i forhold til dei forskjellige måla som vi skal nå. Så det er jo veldig greitt forklart med gult, grønt eller raudt lys eller piler, opp eller ned eller kva det måtte vere, for å sjå utviklinga. Så sånn sett synest eg det absolutt er med på å sjå kva vi kan, eller bør gjere for å få utviklinga til å gå rette vegen.” Fire tilsette påpeika også at det å registrere gjer dei meir bevisste.

Vidare er det slik at alle utanom avdeling 3 har eit personleg budsjett som den tilsette utarbeidar saman med salsleiar i starten av året, og som vert brukt til å måle og følgje opp den enkelte. Det personlege budsjettet er ikkje eit målekort på individnivå, men tek utgangspunkt i avdelinga sitt målekort, og er såleis ein viktig del av balansert målstyring i banken.

Nokre tilsette peika på at målekortet ikkje er rettferdig utforma. Fleire tok opp at målekortet gjer at fokuset vert tatt vekk frå kunden, og rettar seg meir mot sal og måloppnåing i seg sjølv. På avdeling 4 påpeika også fleire at målekortet manglar individuell tilpassing, og klarar ikkje å synleggjere den reelle aktiviteten på avdelinga.

4.2.5 Forståing av balansert målstyring

Under intervjuet kom det fram at ingen av dei tilsette hadde teoretisk kunnskap om balansert målstyring. Fleirtalet hadde ikkje høyrd omgrepet før, og 8 av 14 tenkte på BM som målkortet i seg sjølv, og ikkje noko utover det. Nokre få av respondentane gav skildringar som kan tolkast som at dei ser at det er eit styringsverktøy, men at dei ikkje har ei bevisst oppfatning om at det er ein heilskapleg styringsmodell som omfattar meir enn berre målekortet.

Tabell 8: Frekvenstabell forståing av balansert målstyring

Forståing av BM		Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4	Total
Teoretisk kunnskapsmangel	Ingen teoretisk kjennskap til BM og samanhengar som ligg til grunn.	5/5	3/3	2/2	4/4	14/14
Praktisk kunnskap	Tilsette har ei praktisk tilnærming der ein ser nokre intuitive samanhengar.	4/5	2/3	1/2	3/4	10/14

Vidare var det berre fire av respondentane som gav inntrykk av å forstå at det dei vert målt på i målekortet faktisk skal reflektere strategien. Sjeldne sitat var av typen: ”Det går jo på å oppnå dei måla som ein har, og kople det opp. Det heng jo saman med strategien sant. Så det er på ein måte vegen ein må gå for å oppnå måla. Og då ligg jo målstyringsverktøyet der for å leie ein på rett veg rett og slett.” (Informant 13). Fleirtalet klarte ikkje å skilje mellom strategi, visjon og overordna mål, og hadde ikkje forståing for kva omgrepa betydde. Likevel hadde dei fleste kjennskap til kva som er banken sin visjon og verdiar. Tre av dei tilsette såg ingen samanheng mellom målekortet og visjon, strategi og overordna mål, noko som følgjande ytring vitnar om: ”Eg trudde det skulle gå meir spesifikt på målekortet, ikkje på strategi og visjon og såne ting.” (Informant 17).

Eit mindretal kunne nemne dei fire perspektiva, men med litt påminning om kva dei var, hevda dei fleste at dei kjende til dei. På spørsmål om dei såg noko samanheng mellom dei fire

perspektiva var det ingen som hadde reflektert over det, men meinte at det måtte vere ein logikk eller samanheng. Ein og anna forsøkte å forklare samanhengen mellom nokre av parametranne, men forklaringane var meir intuitive enn teoretisk forankra: ”Det er jo ein samanheng mellom kundepleie og breiddesal som vi skal drive. Eg ser jo den samanhengen, men det er ikkje noko eg tenkjer på. Eg veit ikkje... jo... eg ser samanhengen mellom det å drive kundepleie og ha kontakt med kundane og [det å] prøve å få meirsal.” (Informant 3).

Som tabellen over viser har altså ingen av dei tilsette teoretisk kunnskap om balansert målstyring, men dei fleste har ei praktisk tilnærming der dei ser nokre samanhengar. Vi vil her påpeike at vi med teoretisk kunnskapsmangel ikkje meiner at tilsette burde ha inngåande kunnskap om balansert målstyring, men at dei manglar kunnskap om grunnleggjande årsak-verknadssamanhengar som ligg til grunn, og kunnskap om at målekortet skal operasjonalisere strategien.

4.2.6 Haldning til målekortet

”Men det er kanskje fordi eg ikkje tenkjer så mykje på målekortet. Eg veit at det er der, men ”that’s it”.” (Informant 19). Som det går fram av sitatet og tabellen under viste informantane gjennomgåande lite engasjement og interesse for målekortet.

Tabell 9: Frekvenstabell haldning til målekortet

Haldning til målekortet		Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4	Total
Likegyldig	Viser lita grad av interesse for målekortet og forholda rundt.	3/5	2/3	1/2	3/4	9/14
Aksept	Tilsette forstår behovet, og aksepterar systemet.	2/5	1/3	1/2	1/4	5/14
Positiv	Er positiv til verktøyet.	1/5	1/3	1/2	3/4	6/14
Engasjert	Viser interesse for målekortet og forholda rundt.	2/5	-	-	1/4	3/14
Kritisk	Er kritisk til verktøyet, ser potensielle farar.	1/5	-	-	2/4	3/14
Riktig bruk	Legg vekt på at målekortet må brukast riktig.	1/5	-	-	3/4	4/14

Heile 9 av 14 verka likegyldige, og berre tre viste oppriktig interesse for målekortet og forholda rundt. Nesten halvparten var likevel positive til verktøyet, og fem respondentar såg behovet for, og gav inntrykk av å akseptere systemet. Eit fåtal respondentar hadde ei kritisk haldning til målekortet, og la spesielt vekt på at det er viktig at det vert brukt riktig. Ingen av dei hevda at målekortet vert brukt på ein usunn måte på deira arbeidsplass, men tre personar såg potensielle farar dei var spesielt merksame på, og då spesielt med omsyn til intern

konkurransen og kundefokus. Respondent 18 meinte følgjande: ” Det er veldig fokus på måltal og det som står der, på ein negativ måte eigentleg. Fordi kvardagen vert så veldig styrt av nokon måleparametrar...og det meiner eg er faren med balansert målstyring, at ein flyttar fokus frå kundefokus som er viktig. Det er visjonen vår.”

4.2.7 Tilsette

Tabellen under viser ei oversikt over kategoriar som er knytt til tilsette, og då spesielt dei tilsette sine reaksjonar i form av kjensler og handlingar i samband med innføringa av balansert målstyring.

Tabell 10: Frekvenstabell tilsette

Tilsette		Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4	Total
	<i>Informasjonsmangel</i>					
Informasjonsmangel	Tilsett har ikkje fått med seg/har ikkje fått god nok informasjon om BM i forkant av implementeringa.	5/5	3/3	2/2	4/4	14/14
	<i>Prioritering</i>					
Vekkprioritering	Prioriterar ikkje å lære om og å setje seg inn i målekortet.	3/5	3/3	1/2	2/4	9/14
Informasjonsseleksjon	Prioriterar informasjon som etter eiga oppfatning er personleg relevant.	3/5	3/3	-	-	6/14
	<i>Fokus</i>					
Salsfokusert	Tilsette er salsfokuserte.	3/5	-	-	2/4	5/14
Resultatdrivarfokusert	Tilsette fokuserar på resultatdrivarar.	-	-	-	3/4	3/14
Kundefokus	Lar seg ikkje styre av måla, kunden sine behov kjem først, og ein set ikkje måloppnåing i sentrum.	1/5	3/3	-	3/4	7/14
Fokus	Mål og målekortet styrer kva dei tilsette fokuserar på og gjer dei meir medvitne.	4/5	3/3	1/2	3/4	11/14
	<i>Eigarskap</i>					
Avdelingsmålekort	Ønskjer å bidra til måloppnåing saman med resten av avdelinga.	-	-	1/2	4/4	5/14
Eigarskap	Opplever sterkare eigarskap til personleg budsjett enn til avdelinga sitt målekort.	3/5	3/3	1/2	2/4	9/14
	<i>Handling</i>					
Yt ekstra innsats	Tilsette yt ekstra innsats når dei har mål å strekke seg etter.	2/5	1/3	1/2	1/4	5/14
Ansvarsfråskrivning	Føler ikkje ansvar for å påverke måloppnåing av seg sjølv.	1/5	3/3	1/2	-	5/14

Hjelpeverktøy	Nyttar personleg budsjett aktivt i kvardagen for å sjå korleis ein ligg an og kva ein bør fokusere vidare på.	3/5	1/3	-	2/4	6/14
Ingen bruksbehov	Føler ikkje behov for å nytte avdelingsmålkortet personleg.	3/5	-	1/2	1/4	5/14
Prestasjonspress	Tilsette opplever eit auka press på å nå måla ved å ha personlege mål.	2/5	-	-	3/4	5/14

4.2.7.1 Informasjonsmangel og prioritering

Ein gjengangar i alle intervjua var at tilsette ikkje var informerte, og då spesielt om balansert målstyring i forkant av implementeringa. I følgje banken sin kommunikasjonsplan er det lagt ut dokument på Sarepta som tek føre seg både føremålet med innføringa og ei enkel framstilling om balansert målstyring. Når vi går litt i djupna er det ingen som hugsar informasjonen som var lagt ut på Sarepta, og heller ingen som er opplyste om teoretiske samanhengar, som påpeika over. Følgjande sitat demonstrerar også dette: ”Ja, men alt det som ligg bakom det, det har vi nok fått vite, men eg trur det går litt forbi. Det er ikkje så veldig interessant for oss å ha i hovudet heller.” (Informant 2). Sjølv om vi oppfattar det slik at alle tilsette har informasjonsmangel, var det likevel nokre som følte at dei hadde fått god informasjon, og ikkje etterlyste meir. Desse hadde til felles at dei fann eigne forklaringar som ofte ikkje stemde overeins med røynda. Berre ein av dei tilsette, respondent 18, etterlyste meir teoretisk informasjon: ”Ja, egentleg, for det er noko med at det er lettare å få eit forhold til det, og tenkje på kva som skal til for å oppnå det annleis viss du veit litt kva som ligg bak.”

Under intervjua fekk vi inntrykk av at tilsette prioriterar den informasjonen som er personleg relevant, og at fleirtalet, 9 av 14, ikkje prioriterar å setje seg inn i målekortet i ein travel kvardag med mykje informasjon. Nokre respondentar ser på målekortet som overordna, noko som kan forklare informasjonsseleksjonen. Det er også verdt å merke seg at spesielt tilsette på avdeling 2 har ein tendens til å vekkprioritere målekortet.

4.2.7.2 Fokus

Eit viktig resultat som kom fram under kodinga var at det å ha mål og målekortet i stor grad styrer kva dei tilsette fokuserar på i kvardagen: ”Poenget [med balansert målstyring] må jo vere at det er eit verktøy i kvardagen for å halde fokus på det vi skal... Det har gjort til at eg er vorte meir fokusert på enkelte produkt som vert målt i målekortet. Og hatt meir fokus på dei. Eg vil jo på ein måte prøve å nå dei måla som er sett, så det gjer jo til at eg har meir fokus på det i kvardagen.” (Informant 16). Det å verte målt har også gjort dei meir medvitne på kva dei

bør fokusere på, og kva som er viktig for banken. Halvparten av dei tilsette la vekt på at sjølv om måla styrer kva dei fokuserar på, så lar dei seg ikkje styre av måla. Dei la vekt på at kunden sine behov kjem i første rekke, og at måloppnåing ikkje må overstyre kundefokuset.

Kva dei tilsette fokuserte på viste seg å variere mellom avdelingane. På avdeling 1 var dei fleste fokuserte på sal og dei såg på målekortet som eit verktøy for å auke salet. På spørsmål om respondent 2 hadde fått informasjon om kvifor banken valde å implementere balansert målstyring svarte han: ”Det går jo på at ein ynskjer å ha fokus på utgåande sal.” På avdeling 4 var dei tilsette meir opptekne av resultatdrivarane og kva som skaper resultat. Sjølv om dei hadde dette fokuset var det fleire som peika på at når alt kom til alt, så dreia det seg om sal der og, for ein er jo oppteken av drivarane nettopp fordi ein ynskjer å auke salet. Eit sitat frå respondent 17 kan illustrere: ”Sal er kanskje eit litt negativt ladd ord, men vi kallar det god kundefrågjeving, så vil resultatet komme automatisk som eit resultat av det. Ja, så det er jo kundepleie og kundefrågjeving vi driv med, og så spinn det ut frå det. Så ein treng ikkje nødvendigvis å kalle det sal...men det kokar jo ned til at det er eigentleg sal...”

4.2.7.3 Eigarskap

I tillegg til at dei tilsette på avdeling 4 hadde fokus meir retta mot resultatdrivarar, var dei også meir opptekne av teamarbeid, noko som skilde denne avdelinga frå dei andre avdelingane. Fleire av dei tilsette meinte at det viktigaste er at avdelinga saman når sine mål, og at ein jobbar mot å nå sine personlege mål slik at avdelinga når sine. Slik sa respondent 18 det: ”Om eg klarar mitt budsjett, eller ikkje klarar mitt budsjett, så er det heile avdelinga som må klare det uansett. Sånn at det er viktigare at vi saman veit korleis vi ligg an. Om eg veit at eg ligg veldig bra an eller veldig dårleg an, så hjelper det ikkje så mykje viss ikkje dei andre er på tilsvarande.”

Vidare opplevde 9 av 14 sterkare eigarskap til sitt personlege budsjett enn til avdelinga sitt målekort. Denne tendensen var spesielt sterk på avdeling 3, der respondentane i lita grad følte eigarskap til avdelingsmålekortet: ”Det er ikkje sånn at eg ser at det er raudt og tenkjer at ”oj, dette må eg jobbe mot”, det er det ikkje. Det er litt meir sånn ”oj, kor dårlege vi var her”... når eg føler det er mitt, då er eg meir villig.” (Informant 10). Avdeling 3 har ikkje personlege budsjett, men ein av dei tilsette der trudde han ville følt meir eigarskap dersom han hadde hatt eit, fordi det då ville synleggjort kva den enkelte gjer.

4.2.7.4 Handling

Eit vesentleg funn er at innføringa av balansert målstyring har påverka dei tilsette sine handlingar. Vi har ikkje forsøkt å påvise korleis åtferda har endra seg sidan vi ikkje har observert dei tilsette før og etter innføringa, men fem av dei spurde hevda sjølve at dei yt ein ekstra innsats for å nå banken sine mål. Det var ingen systematiske forskjellar mellom avdelingane. Respondent 13 hevda at målekortet er ei påminning: ”Du har ein del kundar du kan gjere meir i forhold til, og det vert ein minna på når ein ser på målekortet, fordi der er det ein del område du kanskje ikkje har gjort nok. Då vert du på ein måte trigga til å gjere noko.”, og ”Det [målekortet] har heilt klart hjelpt meg å sjå måla lettare, og trigga meg til å gjere ein betre arbeidsinnsats.”

Vidare var det fem respondentar som ikkje følte ansvar for å påverke måloppnåinga, denne tendensen var sterkast på avdeling 2, der alle dei tilsette fråskreiv seg ansvar. Dette stemmer overeins med at dei ikkje følte noko eigarskap til avdelingsmålekortet slik det vart påpeika over.

Nesten halvparten av dei tilsette opplevde det personlege budsjettet som eit gunstig verktøy og nytta det aktivt i sin kvardag. Dei fleste påpeika at det hjelper dei å sjå korleis dei ligg an og kva dei bør fokusere vidare på. På spørsmål om kor mykje den tilsette nyttar det personlege budsjettet svarte respondent 10: ”Ja, det gjer eg [brukar det aktivt]. Eller, ikkje sånn at eg går inn å sjekkar, ”å gud, no skal eg ha ein kundesamtale, kva er det eg manglar?”, det er ikkje sånn eg brukar det. Men eg går meir inn å ser korleis eg ligg an, kanskje kva endringar eg kan gjere. Kan eg ta nokre ekstra telefonar? Men det er ikkje sånn at eg legg opp kundemøta mine etter det. Men at det kanskje får meg til å ta nokre ekstra telefonar, ja, det trur eg.”

Ikkje like mange nytta avdelingsmålekortet aktivt, og fem personar følte ingen behov for å nytte det i heile tatt. Viktige årsaker til dette kan vere at avdelingsmålekortet berre vert oppdatert ein gong i månaden, i tillegg til at det uansett vert gjennomgått på avdelingsmøta.

4.2.7.5 Prestasjon

Fem tilsette, der tre av dei er på avdeling 4, påpeika at dei opplever eit auka press på å nå måla når dei har personlege mål. Respondent 17 formulerte det slik: ”Ja, det er no press, ein må jo selje og prestere og gjere jobben sin. Det er ikkje sånn at ein får sparken for å seie det sånn, men ein vert kanskje pusha litt hardare.” Fleire påpeika likevel at det ikkje nødvendigvis er eit press i negativ forstand, men heller det at ein må stå på meir.

5. Analyse

Vi vil i denne delen bruke resultatet frå open koding til å finne samanhengar mellom dei ulike hovudkategoriane (aksialkoding). I første del av analysen prøvar vi å finne ut kva det er med balansert målstyring som har auka forståinga til dei tilsette, og kvifor dei ligg på eit middels forståingsnivå og ikkje eit høgt. Under prosessen med open koding dukka det og opp funn som indikerar at det nye systemet påverka dei tilsette på andre måtar. Vi vil vidare i analysen gjennom ei drøfting av årsak-verknadssamanhengar kartleggje kva det er med balansert målstyring og bruken av det som har påverka dei tilsette og korleis dei har vorte påverka. Funna våre vil etterkvart kunne ut i ein teori som baserer seg på empiriske data. Avslutningsvis vil vi drøfte våre funn opp mot teorien om balansert målstyring.

5.1 Forståing

Som det kom fram i resultat del 1 har dei fleste i dag ei tilnærma middels forståing, og innføringa av balansert målstyring ser ut til å ha endra forståinga i nokon grad. Det kan vere mange forklaringar på dette fenomenet då fleire faktorar kan påverke forståinga til dei tilsette.

5.1.1 Eigenskapar ved målekortet

Ei hypotese er at eigenskapar ved målekortet, og då spesielt visualisering, har ein positiv effekt på forståinga. Resultata viser at 12 av dei 14 respondentane synest at visualisering av målekortet gjer samanhengar tydelegare for dei, noko som støttar opp om denne hypotesen. Dei tilsette har moglegheit til å logge seg inn på eit dataprogram der dei får oversikt over heile målekortet. Der kan dei mellom anna trykkje seg inn på dei ulike målekorta med omsyn på organisasjonsnivå og slik få oversikt over den hierarkiske oppbygginga, og ein kan tydeleg sjå korleis dei ulike måla er fordelt på fire perspektiv. Samtidig kan ein få oversikt over korleis dei forskjellige avdelingane ligg an i forhold til måloppnåing. Fleire av dei tilsette påpeika at det å kunne sjå at måla er brote ned frå konsern til avdeling har tydeleggjort ein del samanhengar som skapar ei heilskapeleg forståing. Det var og ein stor andel som hadde kjennskap til dei fire perspektiva sjølv om dei ikkje kunne seie noko meir om samhengane mellom dei, og det at dei har kjennskap kan vere eit resultat av at målekortet vert visualisert og at dei ofte vert eksponert for det. Det er difor grunnlag til å tru at visualisering kan vere ein faktor som aukar forståinga til dei tilsette og forklarar at dei er oppe på middels forståing. Desse funna samsvarar også med teorien som seier at når ulike moment og samanhengar vert visualisert, hjelper det den enkelte til å forstå og til lettare å få ei oversikt. I teorien legg Kaplan og Norton vekt på effektane av visualisering gjennom bruk av strategiske kart.

Sparebanken Sogn og Fjordane har ikkje nytta slike strategiske kart, men dei positive resultatane visualisering har hatt i banken så langt indikerar at dei kan ha nytte av å ta det i bruk.

5.1.2 Kommunikasjon

5.1.2.1 Teoretisk kunnskap

Ein anna mogleg årsak-verknadssamanheng er mellom kor god teoretisk innsikt ein har om balansert målstyring, og forståing av strategi og eiga rolle for å nå den. Å ha ei høg forståing inneber at ein kan gjere greie for korleis eigen arbeidskvardag påverkar banken si oppnåing av visjon, strategi og overordna mål, og at ein klarar å vurdere optimal eigeninnsats i forhold til banken si måloppnåing. Det kan vere vanskeleg å sjå desse samanhengane av seg sjølv, men balansert målstyring er eit system som skal operasjonalisere strategien nedover i heile organisasjonen. Det kan difor tenkjast at meir kunnskap om teorien som ligg til grunn og dei bakomforliggjande samanhengane kunne hjelpt dei tilsette til å knytte det opp mot sin praktiske arbeidskvardag, og med det fått den ekstra forståinga for korleis det ein sjølv gjer påverkar oppover i organisasjonen. Ein ser av data at alle informantane manglar teoretisk kunnskap om balansert målstyring og samanhengar som ligg til grunn, noko som kan vere med å forklare kvifor dei tilsette berre har middels forståing, og ikkje høg.

Sjølv om data i stor grad stadfestar at mangel på teoretisk kunnskap om balansert målstyring hindrar dei tilsette i å nå høg forståing, er det ein av informantane som har høg forståing samtidig som han og høyrer til under koden teoretisk kunnskapsmangel. Dette drar i retning av at hypotesen ikkje held. Vi legg likevel ikkje så stor vekt på dette funnet, då det berre var ein informant som skilde seg ut, samtidig som det kom fram gjennom intervjuet at denne informanten har hatt leiarverv der han har opparbeidd seg ei meir heilskapeleg forståing.

Resultata gjev oss grunn til å tru at måten banken kommuniserar til dei tilsette på, med tanke på kommunikasjonskanal og informasjonsmengd, er ei avgjerande årsak til at dei tilsette ikkje har den teoretiske innsikta om balansert målstyring. I teoridelen kan ein sjå at også Kotter legg vekt på desse momenta som viktige for å få til effektiv kommunikasjon. I følgje han vil ein møte på ulike problem, til dømes at informasjonen ikkje når fram til dei tilsette dersom retningslinjene for effektiv og god kommunisering ikkje vert følgt opp. Som tidlegare påpeika i presentasjonen av banken, brukte dei i hovudsak Sarepta som kommunikasjonskanal til å formidle relevant informasjon om kva balansert målstyring er, kvifor banken har innført det, korleis verktøyet vert brukt til oppfølging i regionar/fagavdelingar, og korleis innføringa av balansert målstyring påverkar kvardagen til dei tilsette. I tillegg har salsleiarane fått rettleiing

og informasjon om balansert målstyring på leiarsamlingar, og dei har hatt ansvar for å vidareformidle denne informasjonen til sine tilsette i innkøyringsfasen.

Som resultatata viser svarte så mange som 12 informantar at den informasjonen dei har fått om balansert målstyring har dei fått gjennom næraste leiar, noko som tyder på at dei ikkje har fått med seg den informasjonen som er vorte lagt ut på Sarepta. Fleire kommenterte også at det sannsynlegvis var lagt ut informasjon på heimesida, men dei kunne ikkje hugse kva som stod der. I tillegg opplevde 7 av 14 informasjonen frå Sarepta som mindre viktig enn informasjon frå andre kanalar. Ein grunn til det kan vere at det vert lagt ut relativt mykje informasjon på Sarepta, og mange tenkjer at dei viktigaste sakene uansett vert tatt opp av leiar. Informasjon som kjem via ei internside kan og verke mindre personleg relevant enn når det kjem direkte frå leiaren, noko som gjer at dei tilsette prioriterar den vekk. Dette vert og reflektert i koden ”informasjonsseleksjon”, der 6 av 14 påpeika at dei prioriterar informasjon som etter eiga oppfatning er personleg relevant. Desse resultatata bekreftar også eksisterande teori som anbefalar leiinga å gjere informasjonen personleg relevant. Dersom dei tilsette føler at informasjonen angår dei, vert informasjonen også oppfatta som viktig og den vil fange merksemda deira. Momenta frå diskusjonen støttar opp under hypotesen om at val av kommunikasjonskanal spelar ei vesentleg rolle, og at den kanalen banken i hovudsak har nytta truleg ikkje er optimal i denne situasjonen. Dette styrkar også tidlegare funn om at ineffektiv kommunikasjon, og då spesielt einvegskommunikasjon, har negative konsekvensar for aksept, persepsjon og bruk av BM (Malina & Selto, 2001).

Som påpeika over hadde leiarane på dei ulike avdelingane og eit ansvar i å vidareformidle informasjon i innkøyringsfasen og dei fleste respondentane syntest å hugse at den informasjonen dei hadde fått kom frå deira næraste leiar. Når alle likevel mangla teoretisk kunnskap om balansert målstyring, kan det vere eit resultat av kor mykje av den type informasjon dei faktisk har fått og kvaliteten på den. Kotter legg vekt på betydinga av repetisjon for effektivt å formidle viktig informasjon, som i dette tilfellet er teoretisk kunnskap om balansert målstyring. Han påpeika at når informasjon vert repetert vert den lettare tilgjengeleg, samtidig som det er større sannsyn for at informasjonen når igjennom til dei tilsette og ikkje druknar i mengda. Dette er ganske intuitivt, og det at ein får lettare med seg informasjon som vert repetert og fokusert på vert også tydeleggjort gjennom koden ”påminning” der alle informantane er representert. Generell informasjon om balansert målstyring vart i hovudsak gjeve i byrjinga av prosessen, før ein skulle ta systemet skikkeleg i bruk, og sannsynet for at dei tilsette gløymer dersom dei ikkje får påminningar er stor. Nokre

av leiarane påpeika og under intervjuet at dei sjølve ikkje hadde vore flinke nok til å formidle informasjonen ”ned til linja”, samtidig som ein av leiarane sa at det var vanskeleg å formidle informasjon om noko ein sjølv var usikker på. At dei tilsette manglar teoretisk innsikt kan difor vere eit resultat av manglande informasjon og dårleg informasjonskvalitet. På den andre sida kan ein ikkje leggje alt ansvaret over på leiinga då dei tilsette også har eit ansvar for å halde seg oppdatert.

5.1.2.2 Praktisk kunnskap

Kommunikasjon påverkar såleis forståinga indirekte gjennom teoretisk kunnskap av balansert målstyring, men kommunikasjon kan og verke direkte inn på rolleforståinga til dei tilsette. Informasjonen som vert gjeve i kvardagen om balansert målstyring, til dømes på avdelingsmøte og i oppfølgingssamtalar, konsentrerer seg om korleis systemet vert brukt i praksis. Sjølv om ein ikkje har teoretisk tyngde, kan slik praktisk informasjon om kva avdelinga og kvar enkelt kan gjere for å nå måla, og kva ein bør fokusere på vidare, auke forståinga hos dei tilsette. Resultata underbyggjer denne samanhengen der ein ser at 10 av 14, fordelt på dei ulike avdelingane, har ei praktisk tilnærming der dei ser nokre intuitive samanhengar. Dei har altså ei viss forståing for ulike samanhengar, og kva dei må gjere for å generere resultat oppover. Argumentasjonen for val av kommunikasjonskanal og informasjonsmengd, som drøfta over, gjeld og for den direkte koplinga.

I tilfellet med formidling av praktisk kunnskap i banken skjer det i stor grad ved direkte kommunikasjon mellom leiar og tilsette. Som teorien seier, og resultata frå data våre stadfestar, er direkte kommunikasjon i mange tilfelle ein betre kommunikasjonskanal enn Sarepta fordi ein då legg opp til dialog. Føresetnadane for å få ei høg forståing er betre sidan ein kan få klårgjort moment ein lurar på, til forskjell frå einvegskommunikasjon via nett. Sjølv om direkte kommunikasjon i mange tilfelle er betre, er det ikkje gitt at dialogen er effektiv. Til dømes fann Barge, Downs & Johnson (1989) at effektiv dialog er avhengig av korleis samtalen vert lagt opp. Gjennom rasjonalisering, legitimering og forklaringar kan samtalen strukturerast på ein effektiv måte som skaper forståing for organisasjonen sine aktivitetar.

For å oppsummere ser det ut til at kommunikasjon, med fokus på kommunikasjonskanal og informasjonsmengd, har stor betydning for kor mykje kunnskap dei tilsette har om balansert målstyring, og det påverkar igjen rolleforståinga deira. Vi finn og at kommunikasjon påverkar forståinga direkte. Dette funna samsvarar med resultat frå tidlegare undersøkingar om at

kommunikasjon er eit nøkkelord som forklarar auka forståing hos dei tilsette, og som påpeika i empirien er det funne klåre samanhengar mellom effektive interne kommunikasjonsprogram og prestasjon.

5.1.3 Deltaking

Eksisterande empiri er uklår når det gjeld kva effektar deltaking har, men vi hadde ei oppfatning om at det kunne verke positivt inn på forståinga til dei tilsette. Tankegangen var at dersom ein får delta i ulike prosessar får ein meir innsikt og betre føresetnader for å forstå korleis ein sjølv er ein del av den store samanhengen. Når vi testa hypotesen med utgangspunkt i data våre, viste det seg derimot at det ikkje var nokon systematisk kopling der. Ut frå resultatata var det ein person som følte at han fekk delta i utforminga av både det personlege budsjettet og avdelinga sitt målekort, denne personen har middels forståing. Sju av respondentane opplevde at dei til ei viss grad hadde moglegheit til å påverke i form av å fordele avdelinga sine mål ned på kvar enkelt, av desse respondentane er to av dei på låg forståing medan dei andre fem er på middels. Dei resterande seks informantane følte at alt i realiteten var bestemt ovanifrå og at dei sjølve ikkje hadde noko påverkingskraft, og dei er fordelt på alle dei tre nivåa av forståing. Dette støttar ikkje opp om den tenkte samanhengen, og vi kan ikkje konkludere med at deltaking påverkar forståing.

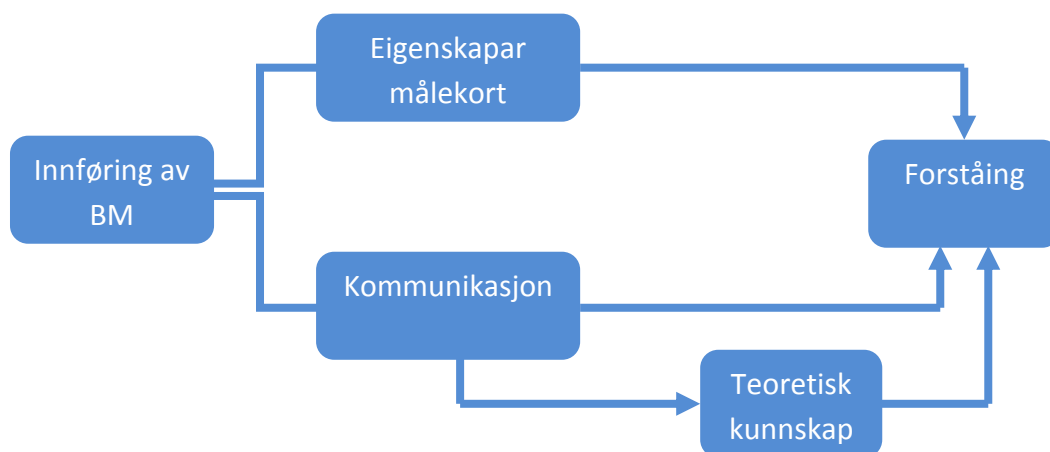
Ei mogleg årsak til at vi ikkje finn nokon systematisk samanheng mellom deltaking og forståing kan vere at dei svara informantane gav angående deltaking var svært subjektive. Kor mykje ein føler ein får vere med å påverke er svært personavhengig. Til dømes kan det å få vere med å fordele avdelingsmåla ned til dei personlege budsjetta oppfattast som at ein har stor påverkingskraft av ein person, medan ein anna føler at alt eigentleg er gjeve ovanifrå fordi ein ikkje kan påverke måla, berre fordelinga av dei. Svara dannar difor ikkje eit godt grunnlag for å samanlikne ulike grupper basert på deltaking, fordi dei ikkje reflekterer i kor stor grad dei tilsette i realiteten har fått delteke. På bakgrunn av dette kan vi heller ikkje påstå at det å delta ikkje har forklaringskraft, og vi kan dermed ikkje tilføye noko nytt til den eksisterande teorien på området.

5.1.4 Oppsummering forståing

Gjennom analysen har vi no kome fram til at innføringa av balansert målstyring i Sparebanken Sogn og Fjordane har påverka dei tilsette si forståing til ei viss grad. Det at målekortet i seg sjølv er visualiserande med omsyn på hierarkisk oppbygging og fordeling av mål, bidreg til å auke forståinga hos dei tilsette for korleis dei medverkar til måloppnåing. Når det gjeld korleis banken kommuniserar, har det verka både positivt og negativt inn på

forståinga. Generelt i banken er det relativt mykje fokus på målekortet, og dei tilsette får ofte rettleiing og ny informasjon av næraste leiar på ulike møte. Slik praktisk informasjon som ein får direkte og regelmessig gjer at intuitive samanhengar vert tydelegare og det spelar positivt inn på forståinga. I forhold til å formidle teoretisk kunnskap om balansert målstyring, tyder det på at banken har valt ein lite eigna kommunikasjonskanal slik at informasjonen ikkje når ut til dei tilsette. Samstundes har dei ikkje har prioritert å formidle denne type informasjon i etterkant av innføringa. Det resulterer i at dei tilsette ikkje har innsikt i dei teoretiske samanhengane som ligg til grunn for systemet, noko som ser ut til å hindre dei i å nå høg forståing.

Som figuren illustrerer er det då spesielt konkrete eigenskapar ved sjølv målekortet og korleis informasjon vert kommunisert, både indirekte via teoretisk kunnskap og direkte, som verkar inn på forståinga



Figur 7: Oversikt over kva som påverkar tilsette si forståing

5.2 Verknadar av balansert målstyring

I det følgjande vil vi drøfte kva det er med balansert målstyring og bruken av styringssystemet som påverkar dei tilsette, og korleis dei vert påverka.

5.2.1 Eigenskapar ved målekortet gjer dei tilsette meir medvitne

Som fastslått i resultatet er minst 11 av 14 informantar vorte meir medvitne etter innføringa av balansert målstyring. Det inneber mellom anna at dei er vorte meir medvitne på kva banken ynskjer at dei skal fokusere på og kva dei sjølv kan gjere for å bidra til måloppnåing. Erfaringar frå andre bedrifter, her Borealis, viser same tendens ved sitatet: ”Og kanskje den viktigste konsekvensen: Det balanserte målstyringssystemet har bidratt til at den enkelte

medarbeiders fokus nå mer er rettet mot hva hun eller han kan påvirke i forhold til måloppnåelse.” (Hoff & Holving, 2002).

Ei årsak til at dei er vorte meir fokuserte i banken kan vere det at dei har mål, både personlege og på avdelingsnivå. På tre av avdelingane har dei tilsette eit personleg budsjett som viser den enkelte sine mål og reell aktivitet, og dermed bidrag til avdelinga si måloppnåing. Når aktiviteten til kvar enkelt vert så synleg, er det naturleg å tru at måla gjer dei meir fokuserte då alle vil oppnå eit best mogleg resultat. Det samsvarar og med det kjende sitatet frå teorien som dannar ein del av grunnlaget for balansert målstyring: ” What gets measured gets done”.

Ut frå data er minst 10 av dei tilsette som har personleg budsjett vorte meir medvitne , og det støttar opp om samanhengen. Det må her påpeikast at dei tilsette har arbeida etter mål tidlegare. Dette talar for at det å ha mål i seg sjølv ikkje er nok til å forklare den auka bevisstheita, men at overgangen til personlege budsjett kan ha gjort måla meir personleg relevante, og dermed fått meir merksemd. I tillegg støttar det at minst seks tilsette nyttar det personlege budsjettet aktivt i kvardagen for å sjå korleis dei ligg an, og kva dei bør fokusere vidare på, opp om samanhengen.

På avdelinga som ikkje har personleg budsjett er også ein av dei tilsette vorte meir bevisst på grunn av målekortet, medan den andre ikkje gjev uttrykk for det. Ei forklaring på auka bevisstheit kan vere at målekortet har medført at dei tilsette må registrere alle sine aktivitetar. At den andre personen ikkje er vorte meir medviten kan komme av at han ikkje har personleg budsjett. Sidan utvalet på denne avdelinga berre bestod av to personar er ikkje dette tilstrekkeleg til å trekke konklusjonar.

Ei anna årsak til at dei tilsette er vorte meir medvitne, som data gjev støtte for, er at målekortet visualiserar og er tydeleggjerande. Målekortet illustrerar på ein enkel og konkret måte kva mål banken ynskjer å nå, og kva mål avdelinga må fokusere på å nå. Funn som støttar opp om at det er ein samheng mellom målekortet sine eigenskapar og at dei tilsette er vorte meir medvitne, er at 10 av dei tilsette som påpeika at målekortet er nyttig og tydeleggjerande på grunn av visualisering også er vorte meir fokuserte på grunn av mål og målekortet. Mange av respondentane påpeika også sjølve at visualisering var ei årsak til at dei er vorte meir bevisste. På bakgrunn av dette kan det tyde på at det å ha personlege mål, i tillegg til at måla vert lett tilgjengeleg gjennom målekortet, er viktige årsaker til at dei tilsette er vorte meir medvitne.

5.2.2 Kommunikasjon gjer dei tilsette meir medvitne

På same måte som det var ein samanheng mellom kommunikasjon og tilsette si forståing, er det også ein samanheng mellom kommunikasjon og kor medvitne tilsette er, eksempelvis i forhold til kva mål dei skal jobbe mot. Denne samanhengen er truleg endå meir robust sidan det krev mindre å gjere dei tilsette medvitne enn å formidle forståing. For å unngå gjentakningar viser vi difor til førre del om at kommunikasjon verkar inn på tilsette si forståing, og at argumentasjonen om kommunikasjonskanal og informasjonsmengd også gjeld for å gjere dei tilsette meir medvitne.

5.2.3 Leiar som rollemodell

Det viste seg at dei fire salsleiarane er ulike med omsyn til korleis dei nyttar målekortet, kor aktive dei er, og kva dei fokuserar på. Ein slik trend er også tilstades for dei tilsette. Under intervjuja skjedde det fleire gongar at tilsette tok opp mange av dei same tema som deira nærmaste overordna fokuserte på, og ein kunne ofte kjenne att utsegn frå leiaren i utsegn frå dei tilsette. Gjennom relevant teori fann vi at leiaren, her salsleiaren, stod fram som ein sentral person med omsyn på informasjonsformidling. Sidan det er han som har ansvar for å informere sine tilsette og avgjere korleis og kor ofte dette skal skje, har han ei viss påverkkingskraft når det gjeld dei tilsette. Praktiske erfaringar frå andre selskap som har implementert balansert målstyring støttar opp om denne teorien, noko som eit sitat frå ein tilsett i Telenor illustrerar: ”Ledelsen spiller en betydelig rolle i fundamenteringen av BM i en organisasjon. Dersom ledelsen ikke viser aktivt at de er interessert, får man heller ikke med seg den øvrige del av organisasjonen. Den har så mange andre arbeidsoppgaver at den prioriterer de oppgavene ledelsen viser en aktiv interesse for.” (Møller, 2002). I vårt tilfelle ser det ut til at teori og praksis støttar opp om våre resultat som tyder på at leiaren fungerer som ein rollemodell for dei tilsette, og det kan tenkjast at leiaren sitt fokus, synspunkt, haldningar og åtferd smittar over, eller verkar inn, på dei tilsette. Dette vert diskutert i dei følgjande avsnitta.

5.2.3.1 Leiartype verkar inn på tilsette sitt fokus med omsyn på å nå måla

Dersom leiaren er ein rollemodell vil truleg leiaren sitt fokus påverke kva dei tilsette fokuserar på. Leiar og tilsette sitt fokus på avdeling 1 støttar opp om ein slik samanheng. Leiaren på denne avdelinga var oppteken av sal og at målekortet er eit verktøy for å auke salet. Tre av dei tilsette på denne avdelinga var også merkbart opptekne av sal, og det var eit stadig tilbakevendande tema i samtalanene. At to av informantane frå avdelinga ikkje direkte delte dette synet treng ikkje å bety at samanhengen er svakare. Den eine sitt synspunkt stod i kontrast til det dei andre fokuserte på, og han hevda at det er altfor mykje fokus på sal, noko

som tek merksemda vekk frå det som verkeleg spelar ei rolle: kunden sitt behov. Denne informanten var avvikande på mange andre område også, noko som talar for at han ikkje bør tilleggjast for mykje vekt med omsyn til å motbevise samanhengen. Den siste respondenten var nøytral, og talar verken for eller mot samanhengen.

Leiaren på den andre avdelinga hadde ikkje noko utprega fokusområde, han var mindre aktiv med målekortet ut mot dei tilsette og pressa ikkje på for at dei skulle yte meir i forhold til måloppnåing. Alle dei tre informantane på denne avdelinga hadde fokus på kunden sitt behov i kvardagen, og var meir opptekne av kva kunden ynskte enn kva banken ynskte. Sidan leiaren ikkje gav uttrykk for å ha spesielt fokus på kunden, støttar ikkje denne avdelinga opp om at det er ein samanheng mellom leiaren sitt fokus og tilsette sitt fokus. Det må likevel påpeikast at det ikkje er noko i data som strid mot denne samanhengen heller. Dette gjeld også for avdeling 3.

På den siste avdelinga fann vi tydelegast støtte for at leiaren sitt fokus påverkar dei tilsette sitt fokus. Leiaren på denne avdelinga var oppteken av resultatdrivarane, noko som viste at hos dei tilsette, då 3 av 4 på avdelinga peika på forhold som at kundepleie er viktig for å skape resultat. I tillegg til å vere resultatdrivarfokuserte var to av dei tilsette også salsfokuserte. Bakgrunnen for dette er at sjølv om dei fokuserte på resultatdrivarane, så meinte dei at ein fokuserar på resultatdrivarane nettopp fordi ein ynskjar auka sal, og at alt uansett munnar ut i sal. Leiaren la også vekt på at avdelinga er eit team som saman skal arbeide mot å nå måla i målekortet. Alle dei tilsette på avdelinga ynskte å bidra til måloppnåing saman med resten av avdelinga, og var opptekne av at det er det dei saman klarer å oppnå som er viktig. Funna på denne avdelinga støttar i stor grad opp om at leiartype verkar inn på kva fokus tilsette har.

To av avdelingane gjev direkte støtte for at leiaren sitt fokus påverkar dei tilsette sitt fokus når det gjeld måloppnåing, og det er ikkje noko spesielt i data som tilseier at samanhengen ikkje er gyldig.

5.2.3.2 Leiartype verkar inn på tilsette si haldning

Som rollemodell kan også leiaren sine haldningar påverke dei tilsette sine haldningar, noko vi finn støtte for på avdeling 4. Leiaren på denne avdelinga var svært positiv til balansert målstyring og målekortet, og var oppteken av å formidle dette til dei tilsette, slik at dei skulle få ei positiv oppleving av det også. Resultatet viser at tilsette på denne avdelinga gjennomgåande hadde meir positive haldningar til målekortet enn tilsette på andre avdelingar. I tillegg var dei meir kritiske til systemet, og opptekne av at det må brukast riktig, noko

leiarane også var. På den andre sida var det berre ein av respondentane som engasjerte seg i målekortet og forholda rundt, noko som tyder på at leiarane sitt engasjement ikkje har smitta over på dei tilsette.

Leiarane på avdeling 3 var einige om at avdelinga ligg litt etter andre avdelingar når det gjeld bruk av målekortet, men stressa ikkje så mykje med det. Informantane sin næraste leiar såg heller ikkje heilt behovet for systemet, og følgjande utsegn vitnar om at spesielt registrering følte unødig: ”Vi veit liksom utan at vi treng målekortet at det er viktig, så det vert litt sånn... og så har ein litt noia mot å, når dei må inn å registrere sjølve. Det har vi litt angst for å gjere... det er eit ork.” Slike haldningar såg vi også att hos begge informantane på avdelinga, noko som støttar opp om at leiarane sine synspunkt smittar over på dei tilsette. Følgjande sitat frå respondent 14 illustrerer dette: ”Det er litt ork, eller kva eg skal kalle det. Litt tiltak, som eg sa i stad, å registrere det der... men vi prøvar jo.”

Funna over støttar til ei viss grad opp om at leiarane sine haldningar påverkar den tilsette, men det må påpeikast at det ikkje er nokon tydelege mønster i data, og ingen systematiske forskjellar i haldningar til målekortet mellom avdelingane. Ei årsak kan vere at dei tilsette sine haldningar til målekortet ikkje var så sterke, og eit fleirtal var likegyldige til det. Det kan komme av at målekortet er forholdsvis nytt, og få hadde gjort seg opp ei reflektert meinig. Nesten alle informantane poengterte at dei framleis er i ei innkøyringsfase og at verktøyet vil verte brukt meir i framtida.

5.2.3.3 *Leiartype verkar inn på tilsette sine handlingar*

Leiarane kan også verke inn på dei tilsette sine handlingar gjennom eigen åtfærd. På avdeling 1 og 4 opplevde dei tilsette at leiarane var aktive i bruken av målekortet, oppmuntra dei tilsette til å nytte det, og at dei fekk tett rettleiing gjennom møte og oppfølgingssamtalar. Tilsette på desse to avdelingane gav inntrykk av å nytte målekortet meir aktivt enn andre avdelingar der leiarane var meir passive. 5 av dei 6 tilsette som nytta det personlege budsjettet aktivt i kvardagen tilhøyrer avdelingane med dei mest aktive leiarane.

Tilsette på avdeling 2 fekk mindre tett oppfølging enn dei andre avdelingane, og alle respondentane etterlyste spesielt meir dialog på korleis den enkelte kan yte sitt beste for å nå måla. Tilsette på denne avdelinga hadde til felles at dei ikkje følte ansvar for å påverke måloppnåinga av seg sjølv. Dette kan tyde på at det er ein samanheng mellom oppfølging og den tilsette sin innsats, ikkje berre i form av auka innsats frå dei som får tett oppfølging, men i form av ansvarsfråskrivning frå dei som ikkje får det. Det kan også nemnast at dei som i størst

grad påpeika manglande oppfølging også var likegyldige til målekortet, noko som kan tenkjast å forsterke ansvarsfråskrivninga og dermed hindre innsats.

Til saman fem tilsette, fordelt mellom avdeling 1 og 4 opplevde eit auka prestasjonspress, og at dei må stå på meir når dei har personlege mål, noko som truleg fører til at dei yt ekstra. Ingen tilsette på avdeling 2 gav inntrykk av at dei føler noko auka prestasjonspress, sjølv om dei har personlege mål. Ei forklaring kan vere at leiaren på denne avdelinga ikkje ”pushar” dei tilsette, noko som kan indikere at det ikkje berre er dei personlege måla i seg sjølv som aukar presset på dei tilsette, men at leiaren også verkar inn. Sannsynlegvis er det ein kombinasjon av at ein vert målt personleg, og at leiaren fokuserar på måla og målekortet. Det at leiaren på avdeling 4 fokuserar svært mykje på målekortet i kvardagen, og at tre av dei som opplevde auka prestasjonspress jobba på denne avdelinga støttar også opp om samanhengen.

Data gjev altså støtte for at leiaren påverkar dei tilsette sine handlingar. Tilsette som har aktive leiarar og får tett oppfølging ser ut til å verte meir aktive sjølve, men kan og oppleve eit sterkare prestasjonspress. Dei som ikkje får tett oppfølging føler i mindre grad ansvar for å yte ein ekstra innsats for at avdelinga skal nå sine mål. Det er likevel viktig å hugse på at dette ikkje er ein robust testa samanheng, då vi ikkje har observert tilsette sine handlingar, men har lagt til grunn kva dei tilsette har sagt som kan indikere handling.

Kort oppsummert ser det ut til at data i stor grad gjev støtte for at leiaren er ein viktig rollemodell for dei tilsette. Korleis leiaren nyttar målekortet, kva han fokuserar på og synspunkt på balansert målstyring ser ut til å ha ein viktig innverknad på korleis tilsette nyttar det, kva dei fokuserar på og meinar om målekortet.

5.2.4 Deltaking verkar inn på haldning

Det er naturleg å tru at deltaking påverkar dei tilsette sine haldningar til målekortet. Til dømes er det nærliggjande å tru at tilsette vert meir positive og engasjerte dersom dei føler at dei vert involverte og har påverkingskraft, og meir negative dersom dei ikkje føler at dei vert høyrde eller har moglegheit til å påverke. Berre ein av dei tilsette følte at han får vere med å påverke utforminga av eige og avdelinga sitt målekort, i tillegg til at han vert høyrd og tatt på alvor. Denne personen var også positiv til målekortet, noko som støttar opp om samanhengen. På den andre sida var ikkje denne personen engasjert slik ein skulle tru. Vidare følte seks tilsette at alt er gjeve ovanifrå, og at dei i realiteten ikkje har nokon påverkingskraft, men det var ingen systematikk i kva haldningar dei hadde til målekortet, og nokre av desse hadde faktisk

positive haldningar. Det er ikkje andre robuste funn i data som støttar opp om at deltaking verkar inn på dei tilsette sine haldningar heller.

Ei forklaring på dette kan vere at det ikkje er lagt opp til nokon systematisk deltaking i forhold til målekortet. På dei fleste avdelingane er det eit ope miljø, der tilsette kan komme med tilbakemeldingar dersom dei ynskjer det, men utanom det er tilsette ”ute i linja” i lita grad tatt med i prosessen med målekortet. Få har prøvd å påverke, men gav uttrykk for at dei trur dei ville vorte høyrd og hatt moglegheit til å påverke om dei ynskte det. Det kan tenkjast at haldningane i større grad hadde vorte påverka om dei hadde forsøkt å komme med innspel og tilbakemeldingar, og då opplevd at dei hadde/ikkje hadde påverkingskraft. Fleire nemnde også at dei ikkje følte seg kompetente eller at dei ikkje følte noko behov for å påverke målekortet, men at det er lagt til rette for at dei kan gjere det. Vi finn heller ingen systematiske samanhengar mellom i kva grad tilsette *trur* dei ville fått påverke og haldningar, noko som kan komme av at haldningane kan vere svakare når dei ikkje bygger på erfaring, og dermed så like at dei er vanskeleg å skilje frå kvarandre. På bakgrunn av dette er det vanskeleg å seie noko om, og eventuelt korleis, deltaking påverkar haldningane.

Som nemnt tidlegare gjev heller ikkje eksisterande empiri på område klåre svar på kva effektar det å delta har. På den eine sida vert det argumentert for at deltaking blant anna fører til auka kommunikasjon og auka kjensle av kontroll og tillitt, noko som intuitivt sett fører til positive haldningar. På den andre sida må dei tilsette i tillegg vere motiverte og ha lyst til å delta, samstundes som dei må ha visse evner for at det skal fungere. Når vi ikkje finn nokon klåre samanhengar i data våre, kan det vere fordi nokon av antakingane ikkje er oppfylte. Diskusjonen over tyder på at føresetnaden om at dei tilsette må vere motiverte og interesserte i å påverke ikkje er til stades hos alle, samtidig som det kan sjå ut til at nokon manglar den kunnskapen som er naudsynt for at deltaking skal ha ein nytteverdi.

Ut frå dette kan det sjå ut til at individuelle forskjellar og organisatoriske faktorar kan vere viktige forklaringar på kvifor vi ikkje finn nokon systematiske samanhengar mellom deltaking og haldningar. I følge Glew et al. (1995) er slike kontekstuelle faktorar avgjerande for utfallet av deltakingsinitiativ. Studien refererar også til undersøkingar som bekreftar at deltaking gjev statistisk signifikante effektar, men gjev lite praktisk signifikante effektar på prestasjon og velnøye (Wagner, 1994 ref. i Glew et al., 1995), som er dei mest undersøkte utfallsvariablane. Deltaking påverkar også mange andre individuelle og organisatoriske variablar som det er gjort få undersøkingar om.

Oppsummeringsvis ser det ut til at visse eigenskapar ved målekortet og kommunikasjon i stor grad verkar inn på dei tilsette sitt fokus, der leiartype er ein viktig medierande variabel. Spesielt det å ha mål som ein personleg vert fylgt opp på, men og at målekortet visualiserar, gjer at dei tilsette er vorte meir fokuserte og medvetne på kva banken ynskjer å oppnå. Her spelar og val av kommunikasjonskanal og informasjonsmengd inn. Når det gjeld kva dei tilsette fokuserar på, er det i hovudsak leiaren sitt fokus som smittar over på dei tilsette. Eksisterande empiri viser at balansert målstyring har positive effektar for selskap som tek systemet i bruk, og vi ser av våre resultat at det også stemmer for Sparebanken Sogn og Fjordane. Med utgangspunkt i dei stadfesta samanhengane vil vi i den følgjande delen utvikle ein teori om verknadane av balansert målstyring.

5.3 Utvikling av teori med utgangspunkt i empiriske data

På bakgrunn av den føregåande analysen ser vi at innføringa av balansert målstyring påverkar både den tilsette si forståing og fokus, hovudsakeleg gjennom dei to kategoriane ”eigenskapar ved målekortet” og ”kommunikasjon”. ”Forståing” og ”fokus” vert såleis to kjernekategori, og vi vil i det følgjande diskutere desse i forhold til om dei påverkar tilsette sine handlingar slik at dei vert i tråd med visjonen.

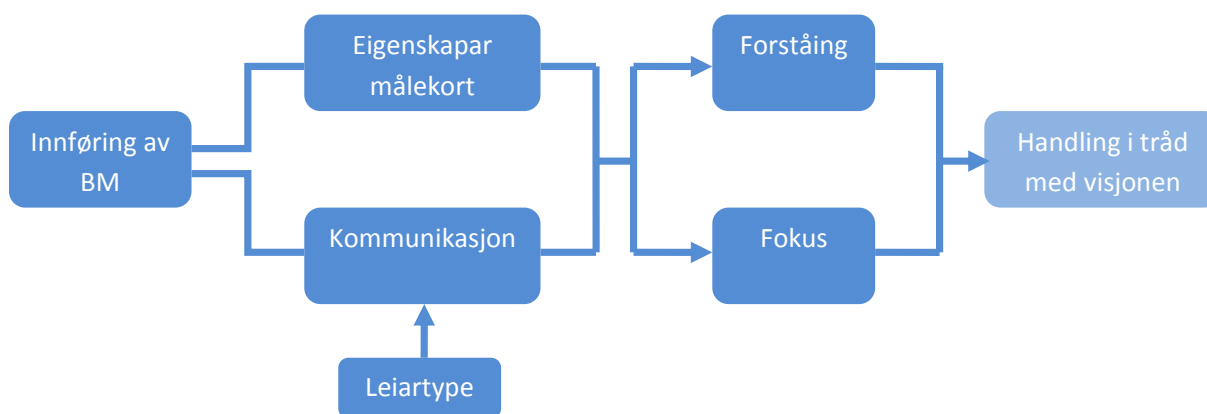
Som fastslått har innføringa av balansert målstyring berre endra tilsette si forståing i nokon grad, og då hovudsakeleg gjennom auka kunnskap om intuitive samanhengar. Auka innsikt gjer at dei i større grad enn før kan vurdere handlingane sine opp mot kva som er i tråd med visjonen. Fråver av teoretisk forståing for samanhengar som ligg til grunn for styringssystemet gjer likevel at tilsette i lita grad brukar slik innsikt til å bevisst vurdere korleis deira innsats kan rettast inn mot å handle i tråd med det banken ynskjer å oppnå. Sjølv om det verkar som om auka forståing til ei viss grad verkar positivt inn på handlingane, viser data at auka fokus i større grad er avgjerande for dei tilsette sine handlingar.

At dei tilsette vert meir fokuserte inneber at dei vert meir medvitne på å jobbe mot å nå gitte mål. Sidan måla totalt sett, ut frå intensjonen ved balansert målstyring, skal reflektere det banken ynskjer, handlar dei tilsette i tråd med visjonen ved å fokusere på å nå måla i målekortet. Sjølv om handlingane på denne måten er i tråd med banken sin visjon, må det påpeikast at dette ikkje nødvendigvis er bevisst frå dei tilsette si side. Det kan gjere til at dei jobbar mot å nå måla utan å sjå det store biletet, noko som kan føre til suboptimale løysingar i forhold til strategi og visjon. Til dømes er dei fleste måla i dei personlege budsjetta salsmål, og eit kortsiktig fokus som at ein skal gjennomføre eit visst antal sal kan gjere at ein gløymer

langsiktig tenking, eksempelvis framtidige kunderelasjonar. Dersom dei tilsette handlar ut frå kvart mål isolert sett, vert ikkje det fulle potensialet ved balansert målstyring drege nytte av.

Styrken på samanhengane over er avhengig av leiaren, spesielt fordi han i kraft av si rolle som informasjonsformidlar har stor innverknad på korleis kommunikasjon verkar inn på dei tilsette si forståing og fokus, og vidare om dei handlar i samsvar med visjonen. Balansert målstyring er berre eit utgangspunkt for dialog, og den faktiske dialogfrekvensen varierer mellom dei ulike leiarane. Sidan dei tilsette ikkje har den teoretiske kunnskapen som skal til for å vurdere kva handlingar som er i tråd med visjonen, er dei avhengige av ein aktiv leiar som gjennom dialog, eige fokus, haldningar og åtferd kan styre dei tilsette mot å handle i samsvar med visjonen.

Modellen under reflekterer den teorien som skrid fram frå datamaterialet vårt, og viser kva variablar innføringa av balansert målstyring har påverka, og vidare at dei verkar inn på om dei tilsette handlar i tråd med visjonen.



Figur 8: Verknadar av balansert målstyring

Heilt kort seier teorien at balansert målstyring, i kraft av sine konkrete eigenskapar og korleis systemet vert brukt til å fremje kommunikasjon, verkar inn på tilsette si forståing og fokus slik at dei handlar i tråd med visjonen. Her er leiartype ein viktig moderator som påverkar kor sterke desse samanhengane er. Vi vil i det vidare foreta ei kort og generell drøfting om denne teorien er i tråd med eksisterande teori og litteratur om balansert målstyring.

5.4 Drøfting opp mot teorien om balansert målstyring

På same måte som eksisterande litteratur skil mellom balansert målstyring sine ibuande eigenskapar som kommunikasjonsverktøy og bruken av verktøyet til å fremje kommunikasjon, skil vår teori mellom eigenskapar ved målekortet og kommunikasjon, og det er såleis ingen forskjellar mellom teoriene på dette punktet. Det er heller ikkje noko nytt i at

leiareren står fram som den sentrale informasjonsformidlar, og såleis er ein viktig medierande variabel. Det som skil vår empiribaserte teori frå teorigrunnlaget er kva desse delane påverkar, noko vi vil ta føre oss i det følgjande.

I teorien om balansert målstyring hevdar Kaplan og Norton at systemet medverkar til effektiv kommunisering og implementering av strategi. Dei legg spesielt vekt på at verktøyet i seg sjølv og bruken av det aukar dei tilsette si forståing for ulike samanhengar slik at dei kan yte sitt beste for å operasjonalisere strategien. I prosjektdirektivet til Sparebanken Sogn og Fjordane står det mellom anna at dei innfører balansert målstyring for å ”kunne operasjonalisere strategien ned til konkrete og tydelege handlingar som vidare vert fylgt opp og evaluert kontinuerleg”, noko som indikerer banken sitt ynskje om å implementere systemet i samsvar med teorien til Kaplan og Norton.

Gjennom vår undersøking av Sparebanken Sogn og Fjordane fann vi resultat som til ei viss grad støttar opp om teorien. Strategien deira er vorte operasjonalisert nedover i organisasjonen, slik at dei tilsette handlar i tråd med visjonen. Det er derimot ikkje forståinga som i hovudsak er årsaka til slik handling, då vi berre fann ei viss støtte for auka forståing. Det som viste seg å vere mest utslagsgjevande i vårt tilfelle var dei ulike faktorane som gjorde at dei tilsette vart meir fokuserte, som til dømes konkrete mål og rettleiing frå leiar. Det at banken klarar å operasjonalisere strategien samsvarar med funna til De Geuser et al. (2009), der ei av tre hovudkjelder til at BM har ein positiv effekt på organisasjonen sin prestasjon var ei betre omsetjing av strategien til operasjonelle termar.

Som nemnt i teoridelen har Speckbacher et al. (2003) definert tre ulike typar av balansert målstyring, der type III er den som samsvarar med Kaplan og Norton sin teori. Banken har ikkje klart å formidle alle bakanforliggjande samanhengar til dei tilsette, og slik manglande innsikt gjer at dei tilsette sine avgjersler mest sannsynleg vert meir kortsiktige enn langsiktige. Banken klarar difor ikkje å nytte systemet fullt ut slik Kaplan og Norton tenkte at det optimalt sett skulle fungere, og har, i likskap med mange andre skandinaviske selskap (Bjørnenak, 2003), ikkje klart å innføre systemet som type III. Dei har likevel klart å påverke dei tilsette sine handlingar, der dei får dei tilsette til å jobbe konkret mot mål som er viktige for banken, og på den måten har dei til ei viss grad lukkast med innføringa.

Utan nærare undersøkingar kan vi ikkje seie om banken har type I eller type II av balansert målstyring, men dei har endå eit stykke å gå før dei klarar å nytte seg av alle moglegheitene systemet gjev. Her må det påpeikast at banken er forholdsvis tidleg i prosessen og ein kan

ikkje vente å sjå alle verknadar så tidleg. På noverande tidspunkt er det tydeleg at systemet er meir integrert i leiinga enn det er ”ute i linja”, noko som også er ei utfordring for andre nordiske selskap (Kald & Nilsson, 2000). Det er naturleg å tru at etter kvart som dei får jobba meir med det, og det vert meir integrert i organisasjonen, vil Sparebanken Sogn og Fjordane kunne bevege seg mot å nytte balansert målstyring slik det er definert i type III.

6. Avslutning

6.1 Konklusjon

I denne utgreiinga har vi tatt sikte på å undersøkje verknadane av å innføre balansert målstyring i Sparebanken Sogn og Fjordane. Gjennom forskingsspørsmålet vårt ville vi finne ut om innføringa av balansert målstyring påverka dei tilsette si forståing for korleis dei sjølve kan medverke til å nå banken sin visjon. Dette byggjer på antakingar vi hadde om at innføringa av systemet, og då spesielt gjennom systemet sine ibuande eigenskapar og korleis det vart nytta av leiinga, ville tilføre dei tilsette relevant og nyttig informasjon og resultere i auka forståing. Ei vidare antaking var at ei slik forståing ville påverke dei tilsette til å handle i tråd med visjonen.

Analysen viser at innføringa av balansert målstyring i banken har hatt positive effektar på forståinga til dei tilsette. Gjennom visualisering av målekortet fekk dei fleste tydeleggjort samanhengar som skapte ei meir heilskapeleg forståing for eiga rolle i organisasjonen. Vi fann og ut at kommunikasjon var avgjerande for om dei tilsette fekk med seg informasjon som vart formidla. Til dømes vart det kontinuerleg gjeve ein del praktisk informasjon angående målekortet direkte gjennom næraste leiar, og denne informasjonen hadde positiv effekt på forståinga ved at mange av dei tilsette opparbeidde seg intuitiv innsikt. Informasjon om teoretiske samanhengar nådde derimot ikkje fram, mest sannsynleg på grunn av ueigna kommunikasjonskanal, for lite repetisjon og at informasjonen ikkje føltes personleg relevant. Dette kan ha hindra forståinga i å nå høgaste nivå slik vi har definert det.

Så langt samsvarar våre funn med antakingane vi hadde, men vidare resultat viser at den auka forståinga ikkje fører til endra handling slik vi trudde. Analysen indikerar at dei tilsette handlar i tråd med visjonen til ei viss grad, men at det er andre faktorar som triggar denne handlinga. På same måte som at ibuande eigenskapar ved balansert målstyring og bruken av systemet påverkar forståinga til dei tilsette, viste det seg at dei same momenta verka strekt inn på fokuset deira, og vidare det å handle i samsvar med visjonen. Her var det spesielt det å ha konkrete mål som gjorde dei tilsette meir fokuserte mot banken sine mål, i tillegg til at dei tilsette vart strekt farga av korleis deira næraste leiar nytta seg av målekortet.

Vi kan konkludere med at innføringa av balansert målstyring i Sparebanken Sogn og Fjordane har ført til auka forståing hos dei tilsette med omsyn på eiga rolle i å nå banken sin visjon, men ikkje i så stor grad at handlingane vert sterkt påverka. Ved å nytte seg av systemet vert

også andre faktorar enn forståing påverka, slik som tilsette sitt fokus, noko som fører til at banken likevel har klart å få dei tilsette til å handle i tråd med visjonen. I ei tid med stadig endring, tøffare konkurransesituasjon og strengare krav frå omgjevnadane kan det vere svært verdifullt at organisasjonen fokuserar på å nå ein felles visjon. Det ser dermed ut til at balansert målstyring er meir enn berre eit moteverktøy, og dersom potensialet i verktøyet vert nytta fullt ut, kan det gje ein konkurransefordel i form av betre styring.

6.2 Implikasjonar for leiing

”Der nålen går foran, følger tråden etter”, er eit gassisk ordtak om leiing (Siterte sitater, 2001-2010) som illustrerer at leiaren som rollemodell har stor innverknad på dei tilsette. Med utgangspunkt i dette og resten av vår empiribaserte teori vil vi spesielt peike på to viktige implikasjonar for leiarar, den første generell, den andre for banken spesielt.

6.2.1 Leiing og kommunikasjon

At kommunikasjon er viktig er allmenn kunnskap, og slik sett er det lite nytt ved våre funn. Problemstillinga om god kommunikasjon vert likevel aktualisert gong på gong, og ein ser ofte at organisasjonar har problem med å formidle ein budskap utover i heile organisasjonen og å skape ei felles forståing. Studien vår stadfestar dette, og kan på den måten tene som ei påminning og gjere leiarar meir medvitne på si eiga rolle som informasjonsformidlar. Spesielt bør leiinga tenke nøye igjennom val av kommunikasjonskanal, informasjonsfrekvens og personleg tilpassing. Dess viktigare det er med ei felles forståing, dess meir vesentleg er denne vurderinga. Ei felles forståing for visjonen er grunnleggjande for at ein organisasjon skal arbeide i same retning, noko som kan rettferdiggjere ressursbruk på kommunikasjon som fremjar ei felles forståing.

I resultatet har vi dratt eit skilje mellom tilsette sin teoretiske kunnskap og praktiske kunnskap, der teoretisk kunnskap er ein føresetnad for ”høg forståing” slik vi har definert det. Om informasjonen skal vere teoretisk eller praktisk retta er dermed noko leiinga også bør ta stilling til. Det kan tenkjast at det i mange tilfelle er tilstrekkeleg med praktisk informasjon for å få tilsette til å handle medan, meir teoretisk informasjon kan hjelpe ein å sjå meir kva som ligg bak, og slik auke kunnskapen og vurderingsevna til den enkelte. Føresetnader for at teoretisk informasjon skal vere nyttig er at tilsette har evner, motivasjon og interesse for slik informasjon. I banken har ei overvekt av dei tilsette relevant utdanning utover vidaregåande skule, noko som skulle tilseie at teoretisk informasjon kan vere nyttig sidan dei har gode føresetnader for å ha interesse og evner til å nyttiggjere seg slik informasjon. Det leiar oss

over på strategiske kart, og korleis det kan nyttast til å auke forståinga for kva som ligg til grunn for balansert målstyring.

6.2.2 Strategiske kart

Som påpeika i teorien er strategiske kart nyttige fordi dei gjev ei visuell framstilling av strategien og korleis dei strategiske delmåla er knytt saman gjennom årsak-verknadssamanhengar. Det er såleis ein enkel måte å gje dei tilsette teoretisk kunnskap på. Vi finn klår støtte i data for at visualisering verkar positivt inn på forståinga, noko som trekkjer i retning av at strategiske kart er eit nyttig verktøy for leiinga. I følgje Hoff (2009) vil dei som ikkje nyttar dette verktøyet få redusert utbytte av styringssystemet. Funna våre støttar opp om dette då mangel på forståing hos dei tilsette reduserar potensialet for at dei kan nytte sin kunnskap til å handle i tråd med visjonen. Ein viktig implikasjon for leiinga i banken er difor at strategiske kart kan vere eit nyttig verktøy i arbeidet mot å skape ei forståing for balansert målstyring og tankane som ligg til grunn, slik at den enkelte kan nytte slik kunnskap til å bruke ressursane på best mogleg måte med omsyn til strategioppnåing.

6.3 Framlegg til vidare forskning

Denne studien har sett på verknadar av innføringa av balansert målstyring i Sparebanken Sogn og Fjordane, der vi spesielt var ute etter om forståinga til dei tilsette auka. Banken innførte systemet i 2007, og vi hadde difor ikkje moglegheit til å teste forståinga både før og etter innføringa. Ei god erstatning ville vore å observere forståinga over tid, dette lét seg heller ikkje gjere då vi hadde avgrensa med tid, men det er ein idé til vidare forskning. Sidan banken er forholdsvis tidleg i prosessen kan ein vente å sjå tydelegare verknadar etter kvart som systemet vert skikkeleg forankra. Dersom ein utfører ein studie over eit lengre tidsrom der ein kan ta utgangspunkt i denne undersøkinga, vil ein truleg få eit betre og meir komplett bilete av effektane balansert målstyring har på forståinga til dei tilsette. Vidare kan det vere interessant å sjå på dei samla implikasjonane av innføringa, og ikkje berre ein snever del slik vi har gjort.

I undersøkinga vår kom det fram at banken ikkje nyttar strategiske kart for å formidle informasjon til dei tilsette. Strategiske kart er eit tiltak som teorien påpeikar som svært sentralt for å lukkast med balansert målstyring. Ei av antakingane våre var og at eit slikt verktøy ville gje dei tilsette den innsikta dei treng til å oppnå ei høg forståing, som vidare ville resultere i handling i tråd med visjonen. Dersom banken etterkvart vel å ta i bruk strategiske kart kan det vere svært spennande å undersøkje om det er så verknadsfullt som det vert påstått med tanke på forståing.

Vidare kan det vere interessant å sjå nærare på forholdet mellom forståing og handling. Vi fann ikkje nokon signifikant samanheng mellom desse variablane i vår analyse, men ein slik studie vil gje grunnlag for å fordjupe seg i emnet og avdekke blant anna om det å ha ei høg forståing er nok til å at dei tilsette handlar i tråd med visjonen, eller om andre faktorar spelar inn. Her kan det tenkjast at til dømes motivasjon er avgjerande. For det første kan det hende at dei tilsette sin motivasjon for å lære har betydning for om dei i det heile tatt får ei auka forståing. For det andre vil motivasjon kunne spele ei rolle for om dei er villige til å endre handlingane sine. Forsking omkring dette temaet vil kunne gje nyttig informasjon for organisasjonar som vel å implementere balansert målstyring.

Avslutningsvis vil vi påpeike at ein studie av fleire organisasjonar kan vere nyttig, då ein kan samanlikne verknadane av balansert målstyring mellom ulike organisasjonar. Dei resultata ein får vil i større grad kunne generaliserast, og andre bedrifter vil kunne dra nytte av slik informasjon.

6.4 Feilkjelder

I arbeidet med denne oppgåva har vi tatt ein del føresetnadar og val som har påverka resultata vi har funne, og vi vil i denne delen kort gjere greie for nokre moment som kan ha medverka til å avgrense funna våre.

Ut frå analysen har vi kome fram til nokre faktorar ved balansert målstyring og bruken av systemet som utslagsgjevande med omsyn på kva som påverkar dei tilsette, der det å ha konkrete mål, visualisering og leiartype merka seg ut. Vi fann også ut at det i hovudsak var fokuset til dei tilsette som vart påverka av balansert målstyring, i tillegg til forståinga. Vi kan ikkje utelukke at det kan vere andre årsak-verknadssamanhengar der som vi ikkje har klart å avdekkje. Det kan til dømes vere at fenomenet som var viktige for respondentane ikkje vart fanga opp under intervjusituasjonen. Då vi berre var i banken fem dagar og ikkje hadde så mykje tid til å observere forholda der, kan det og vere ein moglegheit for at vi ikkje har vorte så godt kjend med korleis organisasjonen fungerer at vi har klart å trekkje dei mest relevante opplysningane ut frå intervjuet.

Ein grunn til at vi enda opp med dei forklaringsvariablane vi gjorde, kan vere at vi allereie frå byrjinga av hadde ei førehandsoppfatning av kva som kunne påverke, og då spesielt angående leiaren. Det kan ha verka inn både på sjølv intervjuet og tolkinga av dei, at vi ubevisst leita etter informasjon som kunne stadfeste desse hypotesane og at vi slik har gått glipp av anna relevant informasjon. På den andre sida var dette noko vi var medvitne på at vi skulle unngå

fordi grounded theory anbefalar forskaren å ha eit ope sinn framfor å ta utgangspunkt i etablert teori og testing av hypotesar.

Ei anna avgrensing er at vi i problemstillinga vår har antatt at det er ein årsak-verknadssamanheng mellom innføringa av balansert målstyring, forståing, og handling i tråd med visjonen. Det kan derimot tenkjast at det ikkje er ein så eintydig samanheng, men at det er eit meir gjensidig forhold mellom dei og at ein ikkje kan trekkje så klare slutningar om kva veg kausaliteten går.

Eit siste moment er at banken er relativt tidleg i prosessen med balansert målstyring. Det kan vere ei medverkande årsak til at våre funn kanskje ikkje er representative, då det kan vere for tidleg å sjå dei fulle verknadane av å innføre systemet.

7. Litteraturliste

- Barge, J. K., Downs, C. W. & Johnson, K. M. (1989). An Analysis of Effective and Ineffective Leader Conversation. *Management Communication Quarterly*, 2(3), 356-386.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3rd edition. Upper Saddle River: N.J. Pearson Prentice Hall.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma, tidsskrift for økonomi og ledelse*, 6(2), 21-28.
- Brytting, T. (1991). *Organizing in the small growing firm - A grounded theory approach*. Doctoral Dissertation, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: Et integrert perspektiv*. 5. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Davis, S. & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153.
- De Geuser, F., Mooraj, S. & Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its effect on Performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93-122.
- De Haas, M. & Kleingeld, A. (1999). Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research*, 10(3), 233-261.
- Kald, M. & Nilsson, F. (2000). Performance Measurement At Nordic Companies. *European Management Journal*, 18(1), 113-127.
- Fisher, C. (2007). *Researching and writing a dissertation: A guidebook for business students*. 2nd edition. Harlow, England: Prentice Hall.
- Forman, J. & Argenti, P. A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.

- Giæver, F. (2004). "Grounded theory" som metodisk perspektiv og anvendelsen av allerede eksisterende teori og empiri. TØH-seien 2004:13. Høgskolen i Sør-Trøndelag, Trondheim.
- Glaser, B. G. (2009). The Novice GT Researcher. *The Grounded Theory Review*, 8(2), 1-21.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in Organizations: A preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395-422.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication*. 6th edition. State University of New York, Buffalo: Brown and Benchmark Publishers.
- Grenness, C. E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner. Innføring i kommunikasjon og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Heide, M., Grønhaug, K. & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217-231.
- Hernandez, C. A. (2009). Theoretical Coding in Grounded Theory Methodology. *The Grounded Theory Review*, 8(3), 51- 60.
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Humborstad, O. B., Kjøs, K. T. & Olsen, J. A. (2001). *Strategi implementering med Balanced Scorecard*. Diplomoppgåve, Handelshøyskolen BI, Sandvika.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2.utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaplan, R. S. (1996). *Mobil USM&R (A): Linking the Balanced Scorecard*. Case, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, USA.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting The Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1),75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kleingeld, A., Van Tuiji, H. & Algera, J. A. (2004). Participation in the design of performance management systems: a quasi-experimental field study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 831-851.
- Knutsen, R. (2004). *Balansert målstyring i Sparebanken Vest: er "strategi blitt en hverdagsjobb for alle"? Utredning*, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lillebø, A. (2005). *Økonomileksikon - 6000 oppslagsord om økonomi og arbeidsliv*. Sverige: N.W. Damm & Søn AS.
- Lowe, A. (1996). *An explanation of grounded theory*. Working Paper No.336. Svenska Handelshögskolan, Sverige.

- Mai, R. & Akerson, A. (2003). *The leader as communicator: Strategies and tactics to build loyalty, focus effort and spark creativity*. USA: Amacom.
- Malina, M. A. & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling Strategy: An empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12 (2), 207-220.
- Margolis, J. D. & Molinsky, A. (2008). Navigating the bind of necessary evils: Psychological engagement and the production of interpersonally sensitive behavior. *Academy of Management Journal*, 51(5), 847-872.
- Møller, F. S. (2001). Telenor. I Hoff, K. G. & Holving, P. A., *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*. (s.266-285). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balance scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. 11(1), 65-88.
- Papalexandris, A., Ioannou, G. & Prastacos, G. P. (2004). Implementing the Balanced Scorecard in Greece: A Software Firm's Experience. *Long Range Planning*, 37(4), 351-366.
- Pergert, P. (2009). Methodological Learning-by-doing: Challenges lessons learned and rewards. *The Grounded Theory Review*, 8(2), 65-75.
- Rapert, M. I., Velliquette, A. & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process. Evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55(4), 301-310.
- Rigby, D. (2007). *Management Tools and Trends 2007*, Bain & Company publishing. Henta 27. januar 2010, frå http://www.bain.com/management_tools/management_tools_and_trends_2007.pdf
- Roderick, C. (2009). Learning Classic Grounded Theory: An Account of the Journey and Advice for New Researchers. *The Grounded Theory Review*, 8(2), 49-63.

- Rousseau, Y. & Rousseau, P. (1999). Turning strategy into action in financial services. *CMA Management*, 73(10), 25-29.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. 4th edition. Milano, Italia: Prentice Hall.
- Schaap, J.I. (2006). Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 13-37.
- Simon R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Siterte sitater (2001-2010), *Ledelse*, henta 12.mai 2010 frå siterte sitater <http://www.ordtak.no/index.php?emne=Ledelse>
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361-387.
- Stemsrudhagen, J. I. (2003). Balansert Målstyring: Fra måling til strategisk ledelse. *Magma - tidsskrift for økonomi og ledelse*, 6(2).
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. California, USA: Sage Publications, Inc.
- Widding, L. Ø. (2006). *Teorigenerering basert på case-intervjuer - Analysemetode inspirert av Grounded Theory*. Working Paper No.3. Handelshøgskolen i Bodø, Bodø.

7.1 Interne dokument i banken:

- Balansert målstyring i SSF (e-post)
- Brukarrettleiing Corporater: Systemverktøy for balansert målstyring
- Kommunikasjon- og ressursplanar
- Powerpointpresentasjon målekort 2010
- Prosjektdirektiv - Balansert målstyring : Frå strategi til handling
- Prosjektorganisering

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide tilsette

Innleiing:

- Presentere oss sjølve
- Informere om oppgåva:
 - Masteroppgåve NHH, banken som case.
 - Datainnsamling gjennom intervju.
 - Unngå å forme svara: Foreta intervju først, informere meir om tema undervegs.
 - Ikkje informere andre.
- Anonymitet:
 - Namn vil ikkje verte brukt i oppgåva.
 - Intervjuet vil verte tatt opp og skrive ut, men vil ikkje leggjast ved oppgåva.
 - Sitat kan verte gjengjeve, men anonymisert.
- Antyde tidsbruk: 30-45 min

Personopplysningar:

- (Kjønn)
- (Aldersgruppe)
- Stilling i banken
- Utdanning
- Ansiennitet

Spørsmål:

Teste forståinga av visjonen (Finne ut om BM har påverka - utan å stille leiande spørsmål.

Sjekke om respondentane koplartil BM utan å nemne BM)

- Har du eit forhold til banken sine overordna mål? (Vil finne ut kor bevisste dei tilsette er på at det finst mål - kva er det første dei tenkjer på?)
- Seier banken sin visjon deg noko?
- Har din kjennskap til banken sin visjon endra seg i løpet av den tida du har jobba her?
 - Er et noko spesielt som har gjort det?

Teste forståinga av eiga rolle i å nå visjonen - Strategiforståing

- Seier banken sin strategi deg noko? (Kva tenkjer du på i forbindelse med banken sin strategi?)
- Påverkar banken sine overordna mål din arbeidskvardag? På kva måte?
- Ser du nokon samanheng mellom den jobben du utfører og banken sine mål?
 - Kan du prøve å forklare den samanhengen?
 - Er et noko spesielt som har hjelp deg til å sjå samanhengen?

Balansert målstyring - Informere om at dette er tema for oppgåva.

- Kor godt kjenner du til BM? (Målekort? Pulsen?)
 - Kva er balansert målstyring for deg?
- Føler du at det er vorte godt nok informert om BM i forkant av innføringa?
 - Kva informasjon har du fått?
 - Kvifor implementere BM i banken?
 - Korleis systemet fungerer?
 - Kva det betyr for deg?
 - Kvar har du fått denne informasjonen frå? Sarepta?
- Kva er etter di meining poenget med BM?
- Korleis har innføringa av BM påverka deg?
 - Har dine arbeidsoppgåver endra seg?
 - Meirarbeid? Effektivisering av arbeidsprosessar?
 - Har prioriteringar endra seg?
 - Har fokus endra seg?
- Har ditt forhold til banken sine overordna mål endra seg etter innføringa av BM?
- Har BM hjelpt deg å sjå samanhengen mellom den jobben du utfører og banken sine overordna mål?
 - Kva er det ved BM som har hjelpt deg til å sjå dei samanhengane?
 - Kan du prøve å forklare dei samanhengane du ser?
- Veit du korleis målekortet er bygd opp?
 - Seier dei fire perspektiva deg noko? (Økonomi, kunde, kompetanse og intern)
- Forstår du måla i målekortet?
 - Er måla enkelt og klårt formulert?
 - Forstår du kvifor måla er valde?

Korleis BM fungerer som kommunikasjonsverktøy - Kor aktiv er leiar i bruken?

- Korleis brukar du BM i din kvardag?
 - Du nemnde personleg budsjett, kan du fortelje litt meir om det? /Har du eit personleg målekort?
 - Har du alle måla som er i målekortet i ditt personlege budsjett også?
 - Kva mål har du i ditt personlege budsjett?
- Kor aktivt brukar næraste overordna BM på di avdeling?
 - Avdelingsmøte? Kor ofte?
 - Medarbeidarsamtalar? Kor ofte?
 - Kva fokuserar leiaren på på møta? (eigne mål, eller samanhengar)
 - Følgjer leiaren din deg opp på andre måtar?
 - Kommentering?
- Hjelper din overorda deg i å sjå korleis du kan bidra til å få ”grønt lys” på målingar?
- Føler du at du har fått vere med å påverke utforminga av målekortet?
 - Får du vere med å utforme ditt personlege budsjett?
 - Korleis kan du vere med å påverke måleparametrane dersom du ynskjer det?
 - Tar leiinga tilbakemeldingane på alvor?

Avslutning:

- Avsluttande kommentarar / oppsummering: Forklaring av oppgåva (teori og praksis).
- Har informant nokon synspunkt på vår problemstilling?
- Har informant andre spørsmål / kommentarar?
- Takkar for hjelpa

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide leiar

Innleiing:

- Presentere oss sjølve.
- Informere om oppgåva:
 - Masteroppgåve NHH, banken som case.
 - Oppgåva krev at vi samlar inn data gjennom intervju.
 - Unngå å forme svara: Foreta intervju først, informere meir om tema undervegs.
- Anonymitet:
 - Namn vil ikkje verte brukt i oppgåva, men pga få leiarar vil Hallvard kunne identifisere dei. Håpar på ærlege svar.
 - Intervjuet vil takast opp og skrivast ut, men vil ikkje leggjast ved oppgåva.
 - Sitat kan verte gjengjeve, men anonymisert.
- Teste lydopptakar
- Antyde tidsbruk: 30-45 min

Personopplysningar:

- (Kjønn)
- (Aldersgruppe)
- Utdanning
- Stilling i banken
- Ansiennitet

Spørsmål:

Teste forståinga av visjonen (Finne ut om BM har påverka - utan å stille leiande spørsmål.

Sjekke om respondentane koplpar til BM utan å nemne BM)

- Har du eit forhold til banken sine overordna mål? (Vil finne ut kor bevisste dei tilsette er på at det finst mål - kva er det første dei tenkjer på?)
- Seier banken sin visjon deg noko?
- Har din kjennskap til banken sin visjon endra seg i løpet av den tida du har jobba her?

Teste forståinga av eiga rolle i å nå visjonen - Strategiforståing

- Seier banken sin strategi deg noko?
- Påverkar banken sine overordna mål din arbeidskvardag?
- Ser du nokon samanheng mellom den jobben du utfører og banken sine mål?

Balansert målstyring - Informere om at dette er tema for oppgåva.

- Kor godt kjenner du til BM?
- Føler du at det er vorte godt nok informert om BM i forkant av innføringa?
Undervegs? (Kvifor implementere BM i banken? Korleis systemet fungerer? Kva det betyr for deg?)
- Kva er etter di meining poenget med BM?
- Korleis har innføringa av BM påverka deg? Har dine arbeidsoppgåver endra seg?
- Har ditt forhold til banken sine overordna mål endra seg etter innføringa av BM?
- Har BM hjulpet deg å sjå samanhengen mellom den jobben du utfører og banken sine overordna mål? (På kva måte? Stikkord til hjelp: strategiske kart, samanhengar mellom perspektiv)

Korleis BM fungerer som kommunikasjonsverktøy - Kor aktiv er leiar i bruken?

- Korleis brukar du BM i din kvardag?
- Har du informert tilsette på di avdeling om kvifor banken har implementert BM?
Korleis systemet fungerer? Kva BM betyr for den enkelte?
- Brukar du BM aktivt i dialog med dei tilsette? (Aktiv kommentering i Pulsen?
Oppmuntring av tilsette til aktiv bruk?)

Avslutning:

- Avsluttande kommentarar / oppsummering: Forklaring av oppgåva (teori og praksis).
- Har informant nokon synspunkt på vår problemstilling?
- Har informant andre spørsmål / kommentarar?
- Takkar for hjelpa

8.3 Vedlegg 3: Frekvenstabellar

Vedlagte tabellar viser kva respondentar på kva avdeling som høyrer til dei ulike kategoriane.

Tabell 11: Frekvenstabell kommunikasjon

Kommunikasjon	Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4
Direkte informasjon	1,2,3,4,6	8	13,14	16,17,18,19
Informasjonsprioritering	3,4,6	9,10	13,14	16
Auka informasjonsmengd	2,3	8,10	13,14	16,17,18
Påminning	1,2,3,4,6	8,9,10	13,14	16,17,18,19

Tabell 12: Frekvenstabell leiartype

Leiartype	Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4
Aktiv leiar	2,3,4,6	-	-	16,17,18,19
Oppmuntring	1,2,3,4,6	10	-	16,17,18,19
Rettleiar	1,2,3,4,6	-	13	16,17,18,19
Tett oppfølging	1,2,3,4,6	-	-	16,17,18,19
"På egne bein"	-	8,9,10	13,14	-
"Pushe på"	-	8,9,10	-	-

Tabell 13: Frekvenstabell deltaking

Deltaking	Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4
Flisespikkeri	4	9,10	13,14	18
Avgrensa påverking	1,2,6	8	-	16,17,19
Påverkingskraft	3	-	-	-
Tatt på alvor	3	10	14	17,18,19

Tabell 14: Frekvenstabell eigenskapar målekort

Eigenskapar målekort	Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4
Visualisering	2,4,6	8,9,10	13,14	16,17,18,19
Registrering	6	-	13,14	19
Personleg budsjett	1,2,3,4,6	8,9,10	-	16,17,18,19
Feil fokus	4	10	-	18
Urettferdig	-	-	-	17,18,19

Tabell 15: Frekvenstabell forståing balansert målstyring

Forståing av BM	Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4
Teoretisk kunnskapsmangel	1,2,3,4,6	8,9,10	13,14	16,17,18,19
Praktisk kunnskap	2,3,4,6	9,10	13	16,17,18

Tabell 16: Frekvenstabell haldning til målekortet

Haldning til målekortet	Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4
Likegyldig	1,3,6	9,10	14	16,17,19
Aksept	2,3	8	14	17
Positiv	3	8	13	16,17,18
Engasjert	2,4	-	-	18
Kritisk	4	-	-	18,19
Riktig bruk	4	-	-	16,17,18

Tabell 17: Frekvenstabell tilsette

Tilsette	Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4
Informasjonsmangel	1,2,3,4,6	8,9,10	13,14	16,17,18,19
Vekkprioritering	1,3,6	8,9,10	14	17,19
Informasjonsseleksjon	2,3,6	8,9,10	-	-
Salsfokusert	1,2,3	-	-	16,17
Resultatdrivarfokusert	-	-	-	16,17,19
Kundefokus	4	8,9,10	-	17,18,19
Fokus	2,3,4,6	8,9,10	13	16,17,19
Avdelingsmålekort	-	-	13	16,17,18,19
Eigarskap	2,3,6	8,9,10	14	16,17
Yt ekstra innsats	2,3	10	13	17
Ansvarsfråskrivning	1	8,9,10	14	-
Prestasjonspress	3,6	-	-	16,17,18
Hjelpeverktøy	2,3,6	10	-	16,17
Ingen bruksbehov	2,3,4	-	14	17