

1 Inledning .....	3
1.1 Bakgrund .....	3
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Studieobjekt.....	4
1.4 Problemformulering och syfte .....	4
1.5 Diskussion kring begreppet implementering av styrsystem .....	5
1.6 Avgränsning.....	5
1.7 Begreppsförtydligande.....	6
2 Tillvägagångssätt .....	7
2.1 Synsätt och undersökningsmetod .....	7
2.2 Val av teori .....	7
2.3 Val av fallstudie.....	7
2.4 Genomförande .....	8
2.5 Tillvägagångssätt för empiriskt material .....	8
3 Teoretisk referensram .....	10
3.1 Faktorer som påverkar implementering.....	10
3.1.1 Organisationsstruktur.....	11
3.1.2 Resursfördelning.....	12
3.1.3 Informationssystem .....	12
3.1.4 Företagskultur .....	14
3.1.5 Belöningsystem.....	15
3.1.6 Ledarskap.....	17
3.1.7 Kommunikation .....	19
3.1.8 Utveckling av gruppmål och individuella mål .....	20
3.1.9 Intern marknadsföring .....	20
3.2 Vår teoretiska referensram.....	21
3.2.1 Sammanfattning av abstrakta faktorer .....	22
3.2.2 Sammanfattning av övriga faktorer .....	22
4 Empiri .....	24
4.1 Företagsbeskrivning.....	24
4.1.1 Skandia .....	24
4.1.2 SkandiaLink.....	24
4.2 Det balanserade styrkortet i Skandia .....	25
4.3 Navigatorn i SkandiaLink.....	28
4.3.1 Navigatorns fem fokus i SkandiaLink .....	28
4.3.2 Navigatorns introduktion i SkandiaLink ,, .....	29
4.3.3 Utveckling av Navigatorer på avdelningsnivå ,,.....	30
4.3.4 Navigatorn i SkandiaLink idag och i framtiden ,, .....	31
5 Analys .....	33
5.1 Implementeringens första fas.....	33
5.2 Implementeringens andra fas .....	36
5.3 På väg mot implementeringens tredje fas? .....	38
5.4 Slutsatser.....	41
5.4.1 Abstrakta faktorer .....	41
5.4.2 Övriga faktorer .....	42
6. Avslutande diskussion .....	44
6.1 Reflektioner .....	44
6.2 Kritik.....	45
6.3 Förslag till framtida forskning.....	46
Källförteckning .....	47

Bilaga 1: Intervjumallar .....49

## 1 Inledning

*I detta inledande kapitel kommer vi att redogöra för bakgrunden till vårt ämnesval, ämnesvalet i sig och problematisering kring det samma. Dessutom kommer vi att presentera vårt syfte med studien. För att tydliggöra vår studie för vi avslutningsvis en diskussion kring centrala begrepp och redovisar våra avgränsningar.*

### 1.1 Bakgrund

Dagens företag verkar i en värld där det sker snabba förändringar och för att fortsätta vara konkurrenskraftiga måste de anpassa sig efter denna utveckling. Utbudet på marknaden växer, teknologin skapar nya möjligheter och ständiga innovationer leder till att produkter och tjänster utvecklas vilket ökar kraven på företagen. Företagen hamnar i situationer där strategiska beslut blir av stor vikt (Grant, 2002). Ett strategiskt beslut kan vara att övergå från ett nuvarande styrsystem till ett nytt styrsystem vilket bidrar till organisationens utveckling.

Styrsystem uppfyller flera funktioner i ett företag. Dels behövs styrsystem för att verkställa strategier och dels bidrar de till planering och utvärdering av verksamheten. För att medarbetarna skall kunna arbeta effektivt krävs det dessutom att de vet vad de skall åstadkomma och hur. (Anthony och Govindarajan, 2002)

Mycket arbete återstår när beslutet att övergå från ett styrsystem till ett annat är fattat och utformningen av det nya styrsystemet är färdigställt då dessa formella förändringar inte leder till några reella förändringar. Implementering av det nya styrsystemet är avgörande för att förändring skall ske. Arbetet med att implementera nya styrsystem blir mer eller mindre komplext beroende på förändringarnas omfattning. Implementeringen påverkas även av företags specifika situationer. Varje organisation är unik men det finns vissa gemensamma egenskaper vilka påverkar implementering i stor utsträckning. (Thompson & Strickland, 1992)

Ett av de styrsystem som fått stor genomslagskraft under det senaste årtiondet är ”det balanserade styrkortet” vilket utvecklats av Kaplan och Norton (1996) under början av 90-talet. Tanken bakom det balanserade styrkortet är att andra faktorer än de rent finansiella skall kunna mätas och tilldelas större betydelse som styrande faktorer. De tre tillkommande perspektiven är kundperspektivet, det interna processperspektivet och innovations- och lärande perspektivet. Syftet med det balanserade styrkortet har sedermera vidgats och idag anser Kaplan och Norton (2001) att det bör reflektera organisationens strategi och på så vis stödja den. Styrkortet skall stödja strategin genom att beskriva vilka de önskade resultaten är och även uppfattningar om hur dessa kan uppnås.

### 1.2 Problemdiskussion

Det är intressant att studera implementering av nya styrsystem då implementering är avgörande för att företag skall uppnå önskade resultat som en följd av beslutet att övergå från ett styrsystem till ett annat. Att övergå från ett styrsystem till ett annat kräver mycket arbete och är problematiskt. Det är komplicerat att få medarbetarna att använda sig av ett nytt styrsystem. Det kan vara svårt att övertyga om det nya styrsystemets styrkor jämfört med det

gamla. Det finns teorier om att människan är motståndare mot förändring (Bruzelius & Skärvad, 2000). Flera faktorer har uppmärksammats i forskning vilka kan påverka implementering i dess vida bemärkelse. Ett exempel på en faktor som kan påverka implementeringen av styrsystem är ledarskapet i en organisation. Andra faktorer som kan påverka medarbetarnas beteende är företagskulturen och den interna kommunikationen (Kaplan & Norton, 2001). Dessa faktorer är en naturlig del av varje organisation och kan spela en roll vid implementering. Det finns även teorier om mer specifika faktorer vilka ledningen kan utnyttja för att driva på förändringsprocessen. Exempel på sådana faktorer kan vara belöningssystem, informationssystem och organisationsstruktur (Thompson & Strickland, 1992). Att implementera ett nytt styrsystem är således en komplex uppgift. Forskningen har kommit en bit på väg men fokus ligger inte på implementering av styrsystem och vi menar att det finns mer att göra för att utreda denna problematik.

### **1.3 Studieobjekt**

Ett företag som har valt att övergå från ett styrsystem till ett annat för att utveckla organisationen är Skandia. Skandia valde att övergå från att vara budgetstyrt till att styra organisationen med hjälp av ett balanserat styrkort. Deras version av det balanserade styrkortet kallas för ”Navigatorn” vilken idag används som ett stöd för företagets strategi. Navigatorn i Skandia är ett av Sveriges mest uppmärksammade balanserade styrkort och utformades redan 1992 under ledning av Leif Edvinsson. Olve, Roy och Wetter (1999) har studerat utformandet av Navigatorn och beskriver att utformandet överensstämmer med det Kaplan och Norton förespråkar i sina teorier.

SkandiaLink valde att 1995 utforma en Navigator för bolaget vilket gör det till det dotterbolag inom Skandiakoncernen som arbetat med det balanserade styrkortet under längst tid. Ett flertal studier har gjorts på SkandiaLinks utformning och uppbyggnad av Navigatorn men enligt företaget har ingen studie tidigare belyst hur de arbetar för att få medarbetarna att använda sig av styrkortet. På bolaget menar de att den största utmaningen ligger i att genomföra förändringar och inte i att fatta beslut om förändringar. (Bo Halvdansson, intervju, 2002-05-06)

SkandiaLinks situation kännetecknas av att det är ett tjänsteföretag som specialiserat sig på att sälja fondförsäkringar och bolaget fyller en funktion som marknadsplats för svenska och utländska fondförvaltare. SkandiaLink utmärks även av att det är ett helägt dotterbolag till Skandia och ställs därav inte till svars direkt inför aktieägarna. (SkandiaLink Årsredovisning 2000)

Vi anser att SkandiaLink är ett intressant bolag att studera då de har arbetat med implementering av Navigatorn under ett flertal år vilket bör ge oss ett brett underlag att behandla.

### **1.4 Problemformulering och syfte**

Vårt intresse ligger i att studera implementering av ett nytt styrsystem. Vi undersöker hur SkandiaLink har arbetat och arbetar med implementeringen av Navigatorn. Detta empiriska underlag använder vi som grund för att analysera hur ett nytt styrsystem kan implementeras i ett företag. Vår övergripande fråga är:

- Hur kan ett nytt styrsystem implementeras i ett företag?

Denna fråga ämnar vi besvara genom att uppfylla vårt syfte. För att tydliggöra och specificera syftet har vi delat upp det i tre delar.

En del av vårt syfte består av att utveckla en teoretisk referensram för implementering av ett nytt styrsystem. Vårt syfte är dessutom att beskriva implementeringen av Navigatorn i SkandiaLink. Den tredje delen av vårt syfte är att analysera vilka inre faktorer som kan driva på och bromsa upp implementering av ett nytt styrsystem.

## 1.5 Diskussion kring begreppet implementering av styrsystem

Vi har upplevt att det läggs olika innebörd i begreppet implementering av styrsystem och då begreppet är centralt i vår uppsats vill vi förtydliga i vilken mening vi använder oss av det. I ”Svenska Akademiens Ordlista” definieras ordet implementering som genomförande. Vi upplever att diskussionen grundar sig i olika uppfattningar om när implementeringen tar vid och när den är genomförd.

Vår tolkning av begreppet är grundad i teoristudier i samband med denna uppsats och tidigare uppfattning. Vi menar att implementering av styrsystem är arbetet att få medarbetarna som styrsystemet är ämnat för att använda sig av det. Detta är en process som påbörjas då beslutet att använda sig av ett nytt styrsystem är fattat. En del av implementeringen är genomförd när den första medarbetaren använder sig av styrsystemet men implementeringen är helt genomförd först när alla som styrsystemet är ämnat för använder sig av det. Allt däremellan anser vi vara implementering. Enligt vår definition kan således arbetet med implementering inte anses vara klart förrän styrsystemet används av alla det är ämnat för. Det är hela denna process vi ämnar studera, hur ett företag kan få medarbetarna att använda ett styrsystem.

Vi vill även betona att vi inte menar att arbetet med styrsystemet tar slut när det i vår mening är implementerat. Arbetet med att vidareutveckla styrsystemet fortsätter vilket dock tillhör en annan studie.

## 1.6 Avgränsning

Vi har gjort en avvägning mellan att studera ett flertal organisationer mer översiktligt eller en organisation på djupet. Vi har valt att avgränsa vår fallstudie till en organisation då vi menar att det lämpar sig bättre för vår frågeställning. Anledningen till detta är att vi skall analysera mjuka faktorer vilket vi anser kräver en djupgående studie.

Skandia, vår fallstudie, är en koncern bestående av ett flertal dotterbolag. Vi har valt att avgränsa oss till SkandiaLink då implementeringen av Navigatorn pågått under längst tid i detta bolag. Dessutom anser vi SkandiaLink vara av överskådbar storlek.

Vidare begränsar vi oss till att ej beskriva eller analysera val eller utformande av styrsystem. Vår studie tar vid när dessa beslut är fattade i en organisation och implementeringen av ett

styrsystem börjar. Dessutom studerar vi endast inre faktorer vilka påverkar implementeringen och inte händelser i omvärlden.

## **1.7 Begreppsförtydligande**

Användningen av vissa begrepp har föregåtts av diskussioner då de kan ha olika innebörd för läsaren. För att förtydliga dessa begrepp vill vi nedan beskriva den innebörd vi ger dem.

**Belöning:** Vi använder begreppet belöning i bemärkelsen extra kompensation utöver det regelbundna lönepaketet.

**Ledningen:** Med ledningen avser vi de personer som blivit tilldelade formell auktoritet och ansvar, både på koncernnivå och på bolagsnivå.

**Lärande organisation:** En lärande organisation är en organisation som ständigt strävar efter att utveckla och förbättra arbetsformer, rutiner, affärsidéer och strategier. Den lärande organisationen kännetecknas dessutom av att problem, felaktigheter och misstag tidigt upptäcks och korrigeras. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

**Nytt styrsystem:** Då vi använder begreppet ett nytt styrsystem avser vi att det är nytt för organisationen i den mening att en organisation valt att övergå från ett styrsystem till ett annat. Vi menar ej att styrsystemet är nytt som förekomst.

## **2 Tillvägagångssätt**

*I detta kapitel redogör vi för våra metodologiska val och motiven bakom dessa. Dessutom beskriver vi vårt praktiska tillvägagångssätt. Vi diskuterar våra val av teoretisk litteratur, fallföretag och intervjurespondenter.*

### **2.1 Synsätt och undersökningsmetod**

I denna studie har främst ett hermeneutiskt perspektiv använts eftersom vår subjektivitet fått utrymme för att skapa en helhetssyn. Vi har konstruerat vår teoretiska referensram utifrån två teoretiska fundament samt kompletterat dessa med andra teorier. Valet av teorier är gjort utifrån vår subjektiva bedömning. Bearbetningen av det empiriska materialet och analysen är även den gjord på subjektiv basis. För att uppnå syftet var tolkningar nödvändiga. Vi har inte strävat efter att finna någon absolut sanning utan har snarare strävat efter att öka förståelsen för ämnet.

Vidare har vi haft för avsikt att svara på varför vissa förhållanden ser ut som de gör. Vi har eftersträvat en förståelse för hur människor ser på sig själva och på sin omgivning i en organisation. Kvalitativa studier har genomförts via intervjuer för att ge utrymme till förståelse. Den kvalitativa metoden har således lämpat sig bäst för oss. (Andersen, 1998)

### **2.2 Val av teori**

Vi har inte funnit någon teori som endast och direkt beskriver implementering av styrsystem. Thompson och Strickland (1992) behandlar dock implementering av strategier som plan med hjälp av en modell på ett intressant och överskådligt sätt. Vi anser denna modell vara tillämpbar i vår studie. Vår uppfattning är att ledningens arbete med att implementera ett nytt styrsystem, i likhet med att implementera en strategi som plan, behandlar hur ledningen får medarbetarna att anpassa sig till förändring.

Kaplans och Norton beskriver i ”The Strategy-Focused Organization” (2001) hur en organisation kan bli strategifokuserad genom att få alla medarbetare att använda sig av det balanserade styrkortet då styrkortet återspeglar organisationens strategi. Att få alla medarbetare att använda sig av det balanserade styrkortet ser vi som implementering av styrsystem.

Vi anser inte att dessa teoretiska fundament beskriver den fullständiga bilden och har därför kompletterat dem med andra teorier. Dessa teorier är främst fördjupningar inom faktorer de ovannämnda författarna behandlar och är ett värdefullt bidrag till vår teoretiska referensram.

### **2.3 Val av fallstudie**

Eftersom vi i vår uppsats ville genomföra en empirisk studie sökte vi efter ett lämpligt fallföretag som har valt att övergå från ett styrsystem till ett annat. I den företagsekonomiska litteratur som behandlar styrsystem uppmärksammas ofta Skandias övergång från att vara

budgetstyrt till att använda det balanserade styrkortet som styrsystem. Vi blev därmed intresserade av Skandia och valde detta företag som fallföretag.

## 2.4 Genomförande

Inledningsperioden av vårt arbete koncentrerades till att genomföra litteraturstudier och författa teorikapitlet. Detta kompletterade vi med en genomgång av Skandias och SkandiaLinks årsredovisningar och annat skriftligt material om koncernen. Efter detta utformade vi lämpliga intervjumallar för våra respektive respondenter. Det empiriska materialet sammanställde vi senare i empirikapitlet vilket därefter analyserades genom vår teoretiska referensram och utmynnade i ett separat analyskapitel. Slutligen generaliserade vi ur ett vidare perspektiv utifrån de slutsatser vi kommit fram till.

## 2.5 Tillvägagångssätt för empiriskt material

Personliga besöksintervjuer genomfördes med Ann-Charlotte Bredahl, Bo Halvdansson och Leif Edvinsson. Marianne Ax presenterade Skandias stödsystem Dolphin. Marek Rydén presenterade implementeringen av Navigatorn i Skandia Leben (tyskt dotterbolag). En telefonintervju genomfördes med Elisabeth Annell.

Personliga besöksintervjuer anses vara en dyr och tidskrävande metod men den ger samtidigt hög kvalitet och utförliga svar. Fördelen med besöksintervjuer är att relativt avancerade frågor kan ställas jämfört med postalintervjuer. Intervjuerna kan även få en bättre förståelse då de kan studera intervjurespondenternas kroppsspråk. En tillämpbar teknik är probe-tekniken vilken innebär att intervjuaren försöker stimulera respondenten till att ge kompletterande och mer utförliga svar. Probe- frågor kan liknas vid följdfrågor och skall undvikas då det är möjligt men om mer utförliga svar krävs är det en värdefull metod. Nackdelen med denna teknik är att den kan leda till intervjuareffekten vilket innebär att intervjuaren, medvetet eller omedvetet, påverkar respondenten. (Dahmström, 1996)

Före intervjuerna ägde rum skickade vi intervjumallar till respondenterna för att de skulle kunna förbereda sig och få en bättre förståelse för vår studie. Vi använde oss av delvis strukturerade intervjuer då vi ansåg att de lämpade sig bäst för vår undersökning. Detta innebar att vissa förutbestämda frågor var fastställda men de formade inte strikt hela intervjuerna. Denna metod anses lämpa sig bra när intervjuaren vill vara flexibel men samtidigt har områden som skall belysas. Denna intervjumetod var även lämplig då vi hade viss förkunskap inom området. (Andersen, 1998)

Ann-Charlotte Bredahl och Bo Halvdansson är två nyckelpersoner inom användandet av Navigatorn i Skandia och SkandiaLink. Ann-Charlotte Bredahl har arbetat på Skandia sedan 1998 och är globalt ansvarig för SkandiaNavigatorn. Syftet med att intervjua Ann-Charlotte Bredahl var att skapa förståelse för koncernens arbete med implementeringen av Navigatorn. Vi anser att det är viktigt att utreda vilka faktorer som på koncernnivå anses betydelsefulla i arbetet med att få medarbetarna att aktivt använda sig av Navigatorn. Bo Halvdansson är sedan 1997 chefscontroller och ansvarig för implementeringen av Navigatorn i SkandiaLink. Han kunde beskriva vad bolagets ledning gjort som drivit på implementeringen av Navigatorn och vilka problem de stött på under arbetets gång.



De två intervjuerna omfattade vardera en och en halv timma. Direkt efter respektive intervju skrev vi ner all information vi erhöll. För att underlätta senare bearbetning bandades intervjuerna.

Under vårt besök på Skandia bjöds vi in till en presentation där Marek Rydén, chefscontroller på Skandia Leben, beskrev hur SkandiaNavigatorn implementerades i det bolaget. Under denna presentation gavs utrymme att ställa spontana frågor. Presentationen gav oss uppfattningar om vilka faktorer ytterligare en person i ledningsbefattning anser vara av betydelse för implementeringen av Navigatorn. .

Marianne Ax är VD på IC Visions och var ansvarig för utvecklingen av stödsystemet Dolphin. Hon demonstrerade hur Dolphin fungerar rent praktiskt och förklarade dess funktioner mer ingående. Dessutom fick vi möjlighet att ställa frågor och själva pröva hur det är att praktiskt använda Dolphin.

Leif Edvinsson var personen som utvecklade Navigatorn. Idag är han fortfarande aktiv i arbetet med Navigatorn och andra projekt inom Skandia. Intervjun ämnade att fördjupa vår förståelse för tankarna bakom Navigatorn, den varade i en timme och följde samma metod som intervjuerna med Ann-Charlotte och Bo.

Elisabet Annell var medlem i Konradgruppen som under utvecklingen av Navigatorn konsulterades av Leif Edvinsson. Elisabet intervjuades då hon har en god inblick i ämnet eftersom hon under flera år arbetat med liknande frågor på ett otal företag. Denna intervju genomfördes via telefon och vi använde oss även i detta fall av en tidigare utsänd intervjumall.

### 3 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenterar vi en sammanställning av ett flertal olika teorier om implementering. Kapitlet baseras främst på två teorifundament utvecklade dels av Thompson och Strickland och dels av Kaplan och Norton. Målet med detta kapitel är att skapa en vidare förståelse för vilka faktorer som påverkar implementering av styrsystem i en organisation och vilken teoretisk referensram vi arbetar utifrån i vår analys och våra slutsatser. Kapitlet avslutas därför med att vi sammanfattar de delar vi finner mest centrala av varje faktor vid implementering av ett styrsystem. Detta presenterar vi med hjälp av en utvidgad version av Thompsons och Stricklands modell.

#### 3.1 Faktorer som påverkar implementering

Utgångspunkten i vår referensram är Thompsons och Stricklands (1992) modell för implementering av strategier vilken presenteras nedan. Bakgrunden till deras teori är att de hävdar att ett invariant beteende inte förändras endast på grund av att en ny strategi blivit presenterad. I sin teori presenterar de faktorer vilka de anser att organisationens ledning bör fokusera på för att få medarbetarna att arbeta enligt den nya strategin och på så sätt implementera strategin. Vi menar att ledningens arbete att implementera ett nytt styrsystem också handlar om att få medarbetarna att anpassa sig till förändring och arbeta enligt nya rutiner, i detta fall med ett nytt styrsystem. Det första teorifundamentet i vår teoretiska referensram har således utvecklats av Thompson och Strickland.



Figur 1: Implementering av strategier (Thompson & Strickland, 1992)

Det andra teorifundamentet har utvecklats av Kaplan och Norton (2001). Kaplan och Norton har övergått från att presentera det balanserade styrkortet som ett mätinstrument till att presentera det som ett verktyg för att implementera strategier. De beskriver i sin senaste bok ”The Strategy Focused Organization” hur en organisation kan bli strategifokuserad genom att

få alla medarbetarna att använda sig av det balanserade styrkortet. Att få alla medarbetare att använda sig av det balanserade styrkortet ser vi som implementering av styrsystem. Vi tolkar Kaplan och Norton som att om det balanserade styrkortet återspeglar strategin genom styrtalet och när hela organisationen använder sig av styrkortet, leder detta till att även strategin implementeras<sup>1</sup>.

Det balanserade styrkortet bör enligt Kaplan och Norton inte endast vara en samling finansiella och ickefinansiella mått utan även reflektera organisationens strategi. Ett sådant styrkort beskriver de prestationer som skall uppfyllas och innefattar även hypoteser om hur dessa kan bli verklighet. Om en organisation lyckas med att implementera ett balanserat styrkort som beskriver strategin, kan alla anställda förstå strategin och identifiera sig med sin roll i arbetet att nå de mål som ställts upp. Kaplan och Norton menar att om ledningen kan lyckas beskriva strategier på ett mer disciplinerat sätt ökar sannolikheten för en lyckosam implementering. Med ett balanserat styrkort som beskriver strategin anser författarna att de har format en tillförlitlig grund för att designa ett styrsystem vilket skapar en strategifokuserad organisation.

### **3.1.1 Organisationsstruktur**

Utgångspunkten i Thompson och Stricklands (1992) modell är organisationens uppbyggnad. För att kunna verkställa strategier anser de att en organisation först och främst bör se till att organisationens struktur lämpar sig för den specifika strategin, att organisationen har de färdigheter och den kompetens som krävs och att rätt personer sitter på de avgörande positionerna.

Till att börja med krävs det att de kritiska aktiviteterna för implementering definieras. Dessa skall bearbetas extra väl och särskiljas från rutinarbete och stödfunktioner. Aktiviteterna skall sedan grupperas för att effektivitet skall uppnås men detta först efter att relationerna mellan aktiviteterna kartlagts. För att ytterligare effektivisera arbetet bör varje avdelnings auktoritet klargöras, dels för att beslut skall tas på lämplig nivå och dels för att missförstånd inte ska uppstå. Hierarkin av auktoritet bidrar även till organisationens struktur och koordinering mellan de olika avdelningarna.

Vilken organisationsstruktur som bör spegla hierarkin beror på vilka förutsättningar den formas utifrån. Varje struktur har sina för- och nackdelar. Det är viktigt att organisationsstrukturen är så enkel som möjligt och att de ledare som är närmast händelserna har auktoritet att ta beslut. Den funktionella organisationsstrukturen passar bra för organisationer som endast säljer en produkt eller tjänst då den oftast leder till hög effektivitet och specialisering inom varje funktion. Den geografiska organisationsstrukturen passar bäst när aktiviteterna skiljer sig mellan olika geografiska marknader. Ytterligare ett alternativ är en

---

<sup>1</sup> Det pågår en diskussion huruvida strategi lämpligen ses som plan eller process där bland andra Chandlers perspektiv är strategi som plan och Mintzbergs och Grants perspektiv är strategi som process (Grant 2002). Vår tolkning av Kaplan och Norton är att de ser strategi som både plan och process. De menar att ledningen bör arbeta fram en strategi som plan men att det fortsatta arbetet med att utveckla och förverkliga strategin är en process. De menar därmed att det går att implementera en strategi. Huruvida en strategi ses som plan eller process är dock inte centralt för vår studie då vi studerar implementering av styrsystem och endast berör strategier då de återspeglas i ett styrsystem.

organisationsstruktur med affärsenheter, vilket anses passa bra för diversifierade företag. Anthony och Govindarajan (2001) beskriver på liknande vis uppbyggnaden av olika organisationsstrukturer. Dessa författare anser dock att valet av styrsystem skall baseras på organisationens struktur. De anser att detta är viktigt att ha i åtanke vid val och design av styrsystem då de menar att styrsystemet skall anpassas till organisationens struktur och inte tvärtom. Anthony och Govindarajan menar att strukturen skall tas för given vilket vi ställer oss kritiska till. Thompson och Strickland menar att organisationens struktur kan anpassas efter stora förändringar och däri lägger vi tolkningen att organisationens struktur inte nödvändigtvis skall tas för given vid utformande av ett nytt styrsystem.

Lika avgörande som organisationens struktur är det, enligt Thompson och Strickland, att organisationen har den kompetens som krävs för att kunna verkställa en förändring. En viktig del av implementeringen är således att utbilda medarbetarna. Detta bör vara en av de första aktiviteterna i processen då det är önskvärt att medarbetarna från börjar är medvetna om vad förändringarna innebär. Den tredje av de avgörande delarna vid organisationens utformning är enligt författarna att ledningen sätts samman på ett sätt som främjar implementeringen. Ibland krävs det att den nuvarande ledningen kompletteras med ytterligare kvalificerade personer med kunskaper som inte tidigare funnits i ledningen. Dessa kan antingen befordras inifrån eller rekryteras från marknaden för att få in ett nytänkande i organisationen. Det viktigaste är att resultatet blir en sammansättning av människor som kompletterar varandra och kan samarbeta väl.

### 3.1.2 Resursfördelning

För att kunna realisera en ny strategi på ett effektivt sätt krävs det enligt Thompson och Strickland (1992) även en genomarbetad resursfördelning. Thompson och Strickland anser att resurserna utgörs dels av personal och dels av finansiella resurser. Varje enhet måste ha en tillräckligt stor budget för att kunna utföra sin del av arbetet och bidra till implementeringen. Dessutom måste varje enhet ha personer med förmågan att genomföra förändringen. Samtidigt bör ingen avdelning få mer resurser än nödvändigt då det kan leda till mindre effektivt kapitalanvändande. Sammanfattningsvis skall resurserna placeras där de kan ge högst avkastning. Under olika faser av implementeringen kan det dock krävas att resurserna omfördelas och det är centralt att ledningen allokera resurserna där behovet är störst.

Även Kaplan och Norton (2001) beskriver kortfattat betydelsen av att allokera resurser på ett effektivt sätt för att lyckas med att få alla medarbetare att använda det balanserade styrkortet och förverkliga strategin. De menar att många misslyckanden beror på att personal och finansiella resurser tilldelas i budgeten vilken inte anpassas till det nya användandet och utvecklandet av det balanserade styrkortet. Detta medför ofta att resurser tilldelas de personer och enheter som tidigare blivit tilldelade resurser. Det leder till att nya idéer och initiativ blir lidande och därmed implementeringen.

### 3.1.3 Informationssystem

Enligt Thompson och Strickland (1992) kan implementeringen av en ny strategi innebära att nya rutiner och tillvägagångssätt måste institutionaliseras för att få igång ett effektivt dagligt arbete. Genom att klargöra dessa från början vet de anställda vad som förväntas av dem och omgivningen de arbetar i kan bli mer stabil vilket leder till en regelbundenhet. De nya

vanorna kan i sin tur påverka och omforma företagskulturen i riktning mot att överensstämna med den nya strategin.

Thompson och Strickland menar vidare att liknande förändringar ofta möts av motstånd bland medarbetarna. Vi finner att Bruzelius och Skärvad (2000) beskriver vissa tänkbara orsaker till sådant motstånd. Enligt dessa författare tenderar motståndet att vara särskilt starkt vid omfattande förändringar och kan beskrivas utifrån termen organisatorisk tröghet. Organisatorisk tröghet kan grunda sig i att medarbetarna har svårt att se behovet av förändring. Detta kan bero på till exempel bristande kunskap, utbildning eller för kortsiktiga mål. Trögheten kan dessutom bero på låsningar av resurser vilket leder till mindre flexibilitet i organisationen. Vidare menar de att det finns individuella skillnader i hur människan reagerar på förändring. Vissa upplever förändringar som hotfulla medan andra finner de stimulerande. Dessutom påverkar detta huruvida det är vanligt att förändringar sker i organisationen eller ej och om förändringar är en del av företagskulturen.

Thompson och Strickland menar att information är en avgörande variabel för att kunna guida de anställda. Alla organisationer behöver ett system med samlad information för att kunna avslöja om implementeringen sammanfaller med planeringen och vart eventuella problem uppstår. Ett krav på informationen är att den drar uppmärksamhet till de områden där verkligheten avviker från planerna. Olve, Roy och Wetter (1999) menar att informationssystem primärt används för intern informationsspridning. De anser att detta kan ske genom att hemsidor görs tillgängliga endast för medarbetare genom så kallade intranät. Det huvudsakliga syftet med ett intranät är att samla in relevant information och sedan att förmedla och kommunicera denna information till medarbetarna. Kaplan och Norton (2001) anser att ett utvecklat informationssystem kan ha ytterligare förtjänster. Genom ett intranät kan nya idéer på ett effektivt sätt tas tillvara. Genom till exempel intern elektronisk post tillåts de anställda att presentera sina idéer när de dyker upp. Det är bra om inte utvärdering och förslag endast betonas vid formella möten vid bestämda tidpunkter. På detta sätt kan även utvärderingen bli en process och sammanträdena blir kortare och mer fokuserade.

Thompson och Strickland anser inte att informationen behöver spridas till alla utan att de som har makt att förändra något i första hand skall ha tillgång till den. Att endast de som har makt att förändra skall ha tillgång till informationen är något som vi anser kan ha implikationer för implementeringen av ett nytt styrsystem. Flera författare beskriver vikten av att informationen även sprids till medarbetarna i en organisation. Olve, Roy och Wetter menar att det inte är självklart att enbart ledningen skall ha tillgång till informationen. I vissa fall är syftet med informationen att alla i organisationen skall uppmärksamma dess innehåll men de anser även att informationen ibland kan vara alltför känslig för det. Spridningen skall alltså anpassas till organisationens förhållanden och syftet med informationssystemet. Kaplan och Norton betonar hur viktigt det är att ha ett bra informationssystem som skall vara tillgängligt för så många som möjligt i organisationen. Genom ett nytt informationssystem kan de anställda få ett bättre helhetsperspektiv av organisationen och än viktigare, den information de behöver för att göra ett så bra jobb som möjligt. När informationen sprids i hela organisationen menar Kaplan och Norton dock att den enskildes integritet påverkas och det blir svårt att försköna sina prestationer. Många finner det obekvämt att i början rapportera om sina problem när de vet att alla i organisationen kan se dem. Då denna tröskel är överstigen kan ett effektivare system för problemlösning uppstå. Enligt Kaplan och Norton är det angeläget att informationssystemet leder till kommunikation och inte endast kritik.

Vi menar att den sista aspekten Thompson och Strickland betonar är av stor vikt där författarna får medhåll av Olve, Roy och Wetter. Samtliga författare anser att det är viktigt att informationen inte blir alltför omfattande så att den blir svåröverskådlig. För att uppnå önskad effekt krävs det att informationen presenteras på ett lättöverskådligt och pedagogiskt sätt. Dessutom bör den presenteras i en användarvänlig miljö, göras lättillgänglig, ständigt uppdateras samt utvecklas på ett kostnadseffektivt sätt.

Avslutningsvis anser vi att Davenport och Prusak (2000) har en poäng i att det idag är svårt att förutse vilka potential den nya informationstekniken bär på. Enligt författarna är det centralt att komma ihåg att denna teknik främst är ett medium för att transportera och förvara information. Informationstekniken skapar inte kunskap i sig och den kan därmed inte garantera att kunskap genereras eller sprids. Enbart tillgängligheten av ett intranät kommer inte att förändra en organisation om medarbetarna inte aktivt delar med sig av sin kunskap och information.

### **3.1.4 Företagskultur**

Thompson och Strickland (1992) menar att varje företag har en unik kultur. I begreppet företagskultur inkluderar de företagets inre värderingar, normer, vanor, sätt att sköta verksamheten på och den sociala och politiska atmosfären.

För att så smidigt som möjligt kunna implementera en strategi anser Thompson och Strickland att en så kallad stark kultur är till hjälp. Dels bidrar en stark kultur till att styra de anställdas handlingar och dels hjälper den dem att utföra sina uppgifter enligt förväntningarna. Argumenten bakom att kulturen kan anses hjälpa dem att utföra sitt jobb är att den tydliggör vad som förväntas av dem och gör jobbet till en livsstil, den får medarbetarna att identifiera sig med företaget. En svag kultur kännetecknas däremot av splittrad lojalitet och en syn på arbetet endast som ett sätt att tjäna pengar.

Vi anser att Thompson och Strickland gör alltför stora generaliseringar då de menar att en stark kultur är detsamma som en hälsosam kultur för organisationen. Alvesson (2000) skriver att de författare som lägger innebörden enighet och harmoni i kulturbegreppet inte ser dess komplexitet. Vi tolkar Alvesson som att en stark kultur kan gynna vissa grupper och missgynna andra grupper. De som främst påverkar en organisations värderingar, ideal och synsätt är den grupp som gynnas då kulturen kommer att stämma överens med dessa individers egna intressen. En organisation kan således ha en stark kultur utan att den präglas av konsensus. För att vända på resonemanget menar vi att en svag kultur där det råder konsensus kan vara mer hälsosam än en stark kultur där det inte råder konsensus. Vi menar därmed att de konsekvenser Thompson och Strickland anser att en stark kultur medför är pådrivande vid implementering men att det snarare är en hälsosam än en stark kultur de beskriver.

Thompson och Stricklands menar att en ledare har förmåga att påverka och till och med förändra företagskulturen. Från början bör en strategi väljas som kan tänkas stämma överens med företagskulturen. Därefter är det den personens uppgift, som arbetar med implementeringen, att få kulturen att stämma överens med strategin så väl som möjligt. De uppfattar dock inte detta som ett lätt åtagande eller att kulturen är något som kan förändras över en natt. Arbetet med att påverka och förändra kulturen delar de upp i två faser. Först skall det definieras vad i kulturen som stödjer strategin och vad som inte gör det. Därefter

krävs kreativt tänkande och konkreta åtgärder. För att klara av att förändra en kultur menar de att ledarna skall synas och höras runt om i organisationen men inte att de behöver ha någon speciell personlighet eller karisma. Arbetet innebär både symboliska och konkreta handlingar. De symboliska handlingarna kan exempelvis bestå i att uppmärksamma personer som handlar i enighet med den önskade kulturen och ge dem ära genom att till exempel utse dem till månadens anställd. Dessutom bör ledarna föregå med gott exempel och själva agera enligt den önskade företagskulturen. De förändringar som genomförs bör också vara bestående.

Vi ifrågasätter Thompsons och Stricklands teori angående en ledares förmåga att förändra en företagskultur. Det som dessa författare beskriver som förändring av företagskultur är enligt Alvesson endast förändring av organisationsklimat. Alvesson skiljer på begreppen kultur och klimat där han anser att klimat är mindre komplext, lättare att definiera och förändra samt att den delvis påverkas av organisationens kultur. Alvesson menar att det är så när som omöjligt för en ledare att förändra en företagskultur.

Även Morgan (1997) ser på företagskultur som en mer komplex faktor än vad Thompson och Strickland gör. Han menar att det är svårt att förstå alla bakomliggande variabler till en företagskultur och att den är komplicerad att identifiera. Han anser vidare att ledningen kan påverka en företagskultur genom att vara medveten om de symboliska konsekvenserna av sina handlingar genom att försöka framkalla önskade värderingar. Han menar dock att ledningen aldrig kan kontrollera och förändra en företagskultur. Vi menar att den mer komplexa syn Alvesson och Morgan har på företagskultur är mer verklighetsförankrad än den Thompson och Strickland har. Enligt vår mening är Thompson och Strickland alltför rationella då de beskriver ett praktiskt tillvägagångssätt vilket de menar är tillämpligt i alla organisationer. Deras teori om vikten av en ledares symboliska och konkreta handlingar tror vi dock kan vara användbar i försök att påverka en företagskultur.

### **3.1.5 Belöningsystem**

Motivation är den kraft som får medarbetarna att utföra sitt arbete (Smither, 1997). Enligt Thompson och Strickland (1992) krävs det att medarbetarna är motiverade för att få dem att sträva åt ett bestämt mål. Det är betydande att de köper idén bakom målet. Thompson och Strickland menar att ledningens effektivaste verktyg för att uppnå detta är incitament och belöningar. På detta sätt blir det individens eget intresse att åstadkomma resultat och göra vad som krävs för att uppnå målet. De skriver vidare att en försiktig avvägning bör göras mellan belöning och bestraffning men de menar inte att man skall utesluta det senare även om det i för stora doser kan leda till lägre produktivitet. För att ett effektivt belöningsystem skall kunna skapas krävs det att ledningen förstår vad som motiverar de anställda. Det är även centralt att cheferna på alla nivåer förstår utformningen av systemet så att de kan ta sin del av ansvaret.

Vi anser att den betydelse Thompson och Strickland tilldelar belöningsystemet är befogad men att de har tillsynes för hög tilltro till att bestraffning kan öka produktiviteten. Anthony och Govindarajan (2001) stödjer inte idén att bestraffa individen utan talar istället för att människan blir mer motiverad av belöning. De menar att organisationer bör vara belöningsorienterade. Belöningsystem skall verka för att tillfredsställa behov som individen inte skulle kunna uppnå utan att vara en del av organisationen. Belöningen behöver dock inte alltid vara monetär. När en viss nivå uppnåtts kan det vara lika effektivt med icke-monetär belöning. Ytterligare en motivationsfaktor författarna betonar är feedback. Utan sådan

## Att implementera ett nytt styrsystem

– faktorer som driver på och bromsar upp processen

---

information och stöd är det inte troligt att individen känner ett självförverkligande eller vet hur beteendet skall ändras för att möta organisationens krav. Författarna finner stöd för ovan nämnda faktorer i tidigare forskning på området.

Thompson och Strickland menar vidare att det i de flesta fall är bättre att informera om vilka resultat som är önskvärda istället för att endast säga vad som skall göras, detta gör att arbetet blir mer resultatinkriktat. Förhoppningen är att det skall leda till att de anställda tar egna initiativ och gör vad som krävs för att nå målen. Detta istället för att endast utföra vad de blivit tillsagda och inte följa upp resultatet av sina handlingar.

När ett belöningssystem designas finns det ett antal punkter som Thompson och Strickland och även Anthony och Govindarajan anser är viktiga att ha i åtanke:

- Den monetära belöningen måste vara en betydande del av hela lönepaketet för att leda till önskad effekt.
- Alla medarbetare på företaget bör omfattas av ett belöningssystem och inte endast chefer på olika nivåer.
- Belöningssystemet måste utformas med noggrannhet och rättvisa. Det är viktigt att det upplevs som rättvist och att det går att uppfylla de mål som fastställs. Motivationen blir lägre när målen upplevs ouppnåeliga eller för lätta att nå.
- Belöningssystemet skall endast baseras på att uppnå de mål som stödjer strategin annars kan den uppfattas som mindre betydelsefull och inte fullständig.
- De faktorer som avgör belöningen måste individen själv kunna påverka.

Kaplans och Nortons (2001) teori kring belöningssystem vid implementering av det balanserade styrkortet har likheter med de teorier vi presenterat ovan men ger även konkreta råd vi anser värdefulla för att få medarbetarna att använda sig av det balanserade styrkortet.

Ett sätt Kaplan och Norton anger för att förena styrtalet på det balanserade styrkortet med individens mål är att utveckla ett belöningssystem baserat på det balanserade styrkortet. Denna länk spelar två viktiga roller. Den fokuserar medarbetarna på de kritiska delarna av strategin och den motiverar dem att använda det balanserade styrkortet genom att de belönas när organisationen når sina mål. I Kaplans och Nortons studie av 214 företag svarade 88 procent att de anser kopplingen mellan belöningssystemet och styrkortet vara effektivt. De menar att medarbetarnas förståelse och acceptans för styrkortet och strategin ökar avsevärt. De företag som övergått till en mer kundfokuserad organisation är villiga att betala för resultat medan de traditionella inte har någon större variation i sina program. Belöningssystemet är ett tillvägagångssätt att kommunicera och sprida de nya värderingarna i organisationen.

Enligt författarna finns det ingen bestämd handlingsplan för hur ett belöningssystem skall se ut men alla perspektiven i det balanserade styrkortet bör täckas in. Då endast måloppfyllelse av några perspektiv belönas signalerar det att de andra inte är av betydelse även om de finns med på styrkortet. Det är vanligt vid en utvärdering att de finansiella måtten står för ca 40 procent och de övriga tre för ca 20 procent var. Detta är dock inte några siffror att använda som rättesnöre. Det finns inte heller några fasta normer för på vilken nivå belöningssystemet skall utvecklas. I vissa fall baseras belöningen på enhetens prestation, i andra på gruppens och i ett tredje på individens.

Då ett belöningssystem alltid får stor uppmärksamhet och genomslagskraft är det enligt Kaplan och Norton viktigt att ledningen utformar det med stor omsorg. Innan



belöningsystemen används i praktiken bör måtten testas. Först och främst måste det gå att sätta siffror på måtten och dessutom skall de gå att mäta på ett adekvat sätt. Kaplan och Norton menar att när en organisation lyckas med att få alla medarbetarna att förstå hur deras belöning är kopplat till styrtalen kan de räkna med att det balanserade styrkortet och strategin blir en del av varje medarbetares dagliga arbete.

Vi menar att Tushman och Nadler (enligt Starkey, 1996) har en poäng i att ledningen med hjälp av belöningsystem kan få en organisation att lättare anpassas till förändring. Författarna betonar vikten av belöningsystem för att skapa en innovativ organisation. De menar att belöning och incitament har en mycket stor påverkan på individers och grupperns beteende. Organisationer får vad de belönar. Om organisationer endast belönar och mäter kortsiktiga prestationer eller om alla blir belönade likvärdigt kommer lärandet att bli lidande. För att uppmuntra innovation skall belöningar baseras på individens och gruppens prestationer som främjar nytänkande. Det skall vara tydligt att innovativt beteende lönar sig vilket kan markeras genom lönekompensation och intressantare arbetsuppgifter.

Tushman och Nadler menar vidare att organisationer som är innovativa ofta lyckas använda sig av belöningar och bestraffningar på ett givande sätt. De belönar tydligt framgång men tonar ner betydelsen av misslyckanden. Belöning baseras på innovation och risktagande för att förstärka upplevelsen av dess betydelse. Vissa innovativa organisationer till och med accepterar och uppmuntrar misslyckande och risktagande. Detta system kan locka innovativa individer till organisationen. Innovativa personer ser möjligheten att få stora belöningar och uppskattning då de lyckas och samtidigt relativt få risker vid misslyckanden. Sammanfattningsvis uttrycker författarna det som att innovation sker när en organisation fungerar som ett effektivt lärande system där lärande sker genom experimentering och misslyckanden.

### **3.1.6 Ledarskap**

Enligt Thompson och Strickland (1992) är ett starkt ledarskap en förutsättning för att effektivt kunna verkställa en strategi då en ledare har flera avgörande uppgifter vid implementeringen. Först och främst är det viktigt att ledaren vet vad som pågår och tar till sig information från flera olika källor. Ett sätt att effektivt komplettera rapporter och andra formella källor är ”managing by walking around”. Det innebär att ledarna är ute i organisationen och träffar och kommunicerar direkt med de anställda på alla nivåer.

Thompson och Strickland menar vidare att politik ofta spelar en stor roll i organisationer och påverkar arbetsrutinerna. Det är viktigt att ledarna har en klar bild av hur den reella maktfördelningen ser ut och förstår vem som har inflytande över vad. Det är eftersträvansvärt att uppnå konsensus för hur implementeringen bör gå till så att processen har stöd från alla håll. Ytterligare en uppgift för ledningen är att ständigt förbättra delar av strategin under implementeringens gång. De problem som uppstår måste tas på allvar och rättas till. Det är viktigt att inte endast ta tag i svårigheter när de dyker upp utan att även försöka förebygga dem med justeringar av olika slag. Information om implementeringens framgång kan samlas på flera sätt, till exempel genom att, såsom tidigare nämndes, ledaren går runt bland de anställda och diskuterar deras upplevelser. Förbättringsarbete är en iterativ process som ständigt pågår då utveckling eftersträvas. En av de svåraste utmaningarna en ledare står inför enligt Thompson och Strickland är att skapa en innovativ och lärande organisation. De menar att ett sätt att göra detta på är att ta till vara på och uppmuntra personer med nya idéer. Det är

## Att implementera ett nytt styrsystem

– faktorer som driver på och bromsar upp processen

---

nödvändigt att låta dessa personer ta risker. Dessutom måste de ges utrymme för fritt tänkande och få stöd i situationer även då deras innovationer misslyckas.

Vi anser att Thompsons och Stricklands resonemang är en god grund för att förstå vikten av en ledares roll och dennes uppgifter vid implementering. Vi menar dock att en stor del av implementering handlar om lärande och att Thompson och Strickland kan kompletteras med Senge's teori vilken är en djupare studie av ledarens betydelse i en lärande organisation.

Enligt Senge (enligt Starkey, 1996) är det en förutsättning att en organisation är designad på rätt sätt för att ett företag skall fungera väl. Det är lönlöst att leda en dåligt designad organisation. Senge's syn på ledare i lärande organisationer skiljer sig markant från bilden av traditionella ledare som utmärks av auktoritet och beslutsfattande. En av ledarens uppgifter är att skapa en sund spänning mellan verklighet och vision, vilket benämns "creative tension". Detta uppnås genom att ledaren lyckas definiera den verklighet organisationen befinner sig i och skapa en gemensam vision. Spänningen skall vara en kraft som ger medarbetarna inre motivation för att sträva mot organisationens övergripande mål.

Den lärande organisationens ledare skall enligt Senge vara designers, lärare och stewards vilket kräver nya ledarkunskaper. De skall kunna skapa gemensamma visioner, utmana gällande tankar och utveckla mer systematiskt tänkande. Ledaren är vidare ansvarig för att medarbetarna ständigt utvecklas, det vill säga ledaren är ansvarig för lärandet.

Den första uppgiften, som designer, är att forma grundläggande idéer om organisationens ändamål, visioner och värderingar som sedan skall leda medarbetarna. Den andra uppgiften involverar organisationens principer, strategier och strukturer. De grundläggande idéerna skall översättas till konkreta affärsbeslut. Uppgift tre består i att ta till vara på det lärande som sker under utvecklingen av dessa idéer.

Som lärare är det ledarens ansvar att hjälpa medarbetarna att få en mer insiktsfull bild av verkligheten och att förstå underliggande orsaker till problem. På detta sätt kan ledaren även hjälpa medarbetarna att upptäcka nya framtidsmöjligheter. Traditionellt sett fokuserar ledare främst på att förklara händelser och beteendemönster vilket i bästa fall leder till att organisationen blir mottaglig för och svarar på ny kunskap. I den lärande organisationen uppmärksammar ledaren alla nivåer men fokuserar främst på systematisk struktur vilken förklarar underliggande orsaker till beteende. Genom detta agerar ledaren som lärare och förebild och får därmed de anställda att tänka på liknande kritiska sätt.

Ledarens roll som steward är enligt Senge svårdefinierad men ändå betydelsefull för organisationen. Rollen innebär att skapa en viss attityd hos medarbetarna på två olika nivåer. Den första nivån är att övertyga medarbetarna att det är värt besväret att vara en del av en lärande organisation då det gör dem sårbara. Sårbarheten hos medarbetarna ligger i att den lärande organisationen kräver deras fulla engagemang och att medarbetarna kan känna sig personligt ansvariga. Den andra nivån innebär att ledaren skall övertyga medarbetarna om sitt eget engagemang och sin tro på organisationens övergripande mening. Senge menar att Lawrence Miller uttrycker detta på ett tydligt sätt: "*Achieving return on equity does not, as a goal, mobilize the most noble forces of our soul.*" (Senge enligt Starkey, 1996, s. 297)

Kaplan och Norton (2001) beskriver mer specifikt ledningens roll vid implementering av ett balanserat styrkort. Enligt författarna bör processen börja med att introducera det balanserade styrkortet som styrsystem genom att en ledare skapar förståelse för att en förändring är

nödvändig. Ledaren måste finna ett sätt att kommunicera detta till ledningen och alla anställda. Ledningens fulla stöd är det mest betydelsefulla för att implementering av ett balanserat styrkort skall lyckas. Effektiva ledare kan motivera förändring genom att inspirera medarbetarna. Förutom att förmedla vad som bör göras inom organisationen är det även viktigt att en ledare kan förmedla vad som är icke önskvärda handlingar och sätta upp gränser. De viktigaste dragen hos ledarna för att implementeringen av det balanserade styrkortet skall lyckas är att de fokuserar på kommunikation, deltagande, och medarbetarnas engagemang och innovation. Ledare som vill ha total kontroll på situationen bör undvikas. Styrkortet skall leda till ifrågasättande, diskussion och dialog. Syftet är inte att förklara det som tidigare hänt utan att stimulera lärande och diskutera vad som skall hända i framtiden. Vi tycker att det Kaplan och Norton rekommenderar speglar mycket av det Thompson och Strickland samt Senge ser som viktiga uppgifter för en ledare. Enligt vår mening ger dock Kaplan och Norton tydligare riktlinjer för hur en ledare skall agera för att driva på implementeringen vilka därmed är lättare att tillämpa i praktiken.

### **3.1.7 Kommunikation**

En faktor som Kaplan och Norton (2001) betonar och som Thompson och Strickland (1992) inte behandlar i sin modell är kommunikation. Enligt Kaplan och Norton är kommunikation nödvändigt för att få alla medarbetare att använda sig av det balanserade styrkortet och därigenom förstå organisationens vision och strategi. Om medarbetarna inte har denna förståelse kan de inte bidra till implementeringen. Ett sätt att skapa förståelse hos medarbetarna är att utforma ett kommunikationsprogram vilket bör uppfylla fyra mål. För det första skall hela organisationen få en förståelse för strategin. För det andra är det viktigt att de anställda köper idén bakom det balanserade styrkortet och strategin samt ger dem sitt stöd. Därefter krävs det att alla utbildas och förstår måtten på styrkortet och ledningens implementeringsarbete. Sist men inte minst är feedback via styrkortet, huruvida styrtalen uppnås och strategin är lyckosam eller inte, av stor betydelse.

Ledningen bör enligt Kaplan och Norton använda många olika kanaler för att kommunicera. Exakt vilka kanaler som är lämpliga att använda beror på vilka resurser som finns och vilken fas ledningen arbetar med. Så kallade rika kanaler där kommunikationen är personlig och sker individuellt eller i små grupper, är effektiva men de är dyra och begränsade i sitt omfång. Mindre rika kanaler är billigare och når fler men kvaliteten på kommunikationen sjunker. Författarnas råd är att kommunicera via rika kanaler som till exempel enskilda samtal, små gruppmöten och telefonsamtal i början av processen. När styrkortet har blivit en del av det dagliga arbetet kan kommunikationen övergå till mindre personliga medel som till exempel memos, nyhetsbrev, formella tal och liknande.

Kaplan och Norton menar att feedback bör utgöra en betydande del av kommunikationen i en organisation. Feedback är nödvändigt för att problem skall identifieras innan allt för mycket gått fel och för att åtgärder skall kunna vidtas. Feedback skall inte bestå av en rapport med endast de traditionella måtten. Istället bör feedback ges i form av möten där strategin, gruppens arbete och lärande diskuteras. Först skall måtten på styrkortet följas upp och då målen inte är nådda skall orsaken bakom detta diskuteras. Det viktiga är dock att inte endast de finansiella måtten diskuteras vilket författarna anser vara fallet utan det balanserade styrkortet. Det är en bra idé att använda det balanserade styrkortet som agenda, istället för budgeten, för att allt som ingår i strategin skall kommuniceras.

Vi anser att kommunikation är en viktig aspekt som Kaplan och Norton tar upp. De ger konkreta förslag på hur kommunikation kan underlätta implementeringen i en organisation som valt att övergå från ett styrsystem till ett annat. Författarna tar dock inte upp problemet att människor kan tolka samma information på olika sätt. Anthony och Govindarajan (2001) betonar att när ledningen kommunicerar genom ett antal kanaler är det betydelsefullt att de är medvetna om att informationen som sänds kan tolkas på skilda sätt av olika individer. De anser kommunikation vara ett användbart medel för att underlätta målöverensstämmelse i en organisation. De skriver att alla medarbetare måste förstå organisationens mål och vad som förväntas av dem för att kunna bidra till organisationens måluppfyllelse. Genom att använda en viss terminologi kan alla lära sig innebörden av denna vilket är ett sätt att reducera risken för misstolkningar av information bland medarbetarna.

### **3.1.8 Utveckling av gruppmål och individuella mål**

Ytterligare en faktor av intresse vid implementering av styrsystem som Thompson och Strickland (1992) inte behandlar är utveckling av gruppmål och individuella mål vilket Kaplan och Norton (2001) utvecklat närmre. Vi menar att denna faktor är intressant då vi anser att gruppmål och individuella mål blir mer påtagliga och kan verka motiverande för den enskilde medarbetaren. Vi anser att organisationens mål kan kännas alltför övergripande och svåra att ta till sig. Kaplan och Norton menar att det är viktigt att personliga mål stämmer överens med organisationens mål för att ett balanserat styrkort och en strategi skall bli meningsfull för individen. Det är grundläggande att de anställda vet hur de kan bidra till att uppfylla organisationens strategiska mål. Personliga mål kan utformas antingen individuellt eller i grupp. Vi anser att detta överensstämmer med Anthonys och Govindarajans (2001) teori om målöverensstämmelse. Anthony och Govindarajan menar att målöverensstämmelse äger rum när individens eget intresse överensstämmer med det som är det bästa för organisationen och således organisationens intresse. Författarna menar att en perfekt målöverensstämmelse ej existerar. Det är dock nödvändigt att styrsystemet i en organisation verkar för att få individen att agera på ett sätt som åtminstone inte missgynnar organisationen för att organisationen skall överleva.

Då en organisation är homogen är det enligt Kaplan och Norton relativt lätt att mäta dess resultat och hitta mått som passar alla medarbetare. Ledningen kan med hjälp av ett fåtal mått be enskilda medarbetare och grupper att på egen hand försöka utveckla nya sätt att uppnå organisationens mål. När organisationen blir mer komplex krävs det att ledningen tillåter grupper och individer att på egen hand utforma mål att sträva efter vilka stödjer organisationens övergripande mål. De organisationer som går längst i processen med att länka individens mål till organisationens utvecklar personliga styrkort.

### **3.1.9 Intern marknadsföring**

Grönroos (1996) uppmärksammar intern marknadsföring vilket är en faktor som Thompson och Strickland (1992) inte behandlar men som vi anser vara av intresse för en organisation som valt att implementera ett nytt styrsystem. Intern marknadsföring kan vara ett sätt att få det nya styrsystemet att framstå som attraktivt för medarbetaren vilket vi menar kan bidra till att övervinna motstånd mot förändring i en organisation. Enligt Grönroos kan medarbetarnas beteende förändras genom intern marknadsföring. Syftet med intern marknadsföring är att motivera medarbetarna. Intern marknadsföring underlättar även arbetet att påverka en

företagskultur, den bidrar till att ge kontinuerlig information, feedback och stöd till medarbetarna samt att attrahera och hålla kvar goda medarbetare. För att den interna marknadsföringen skall vara effektiv bör den riktas mot alla medarbetare i företaget. Tillvägagångssättet vid intern marknadsföring bör i stor utsträckning likna den vid extern marknadsföring. Detta innebär att den bör riktas mot den interna marknaden med ett aktivt och marknadsföringsmässigt angreppssätt samt med användning av marknadsföringsmässiga åtgärder.

Grönroos menar att det krävs att företagsledningen ger sitt fulla stöd för att intern marknadsföringen skall lyckas. Den första målgruppen för intern marknadsföring kan lämpligen vara den högsta ledningen. Först när ledningen har fått förståelse för vad den interna marknadsföringen skall kommunicera kan organisationen räkna med att övriga grupper motiveras. Ytterligare ett mål med intern marknadsföring är att sälja en idé till medarbetarna. Bland de viktigaste faktorerna för att detta skall lyckas är intern interaktiv kommunikation och informationsspridning.

### **3.2 Vår teoretiska referensram**

De teorier vi nu redogjort för och diskuterat kring utgör grunden till vår teoretiska referensram vilken vi använder oss av i vårt analyskapitel och i våra slutsatser. Vi har i detta kapitel gjort kopplingar mellan olika teorier där vi lyft fram vad vi anser vara viktiga faktorer vid implementering av styrsystem. Där vi anser att Thompsons och Stricklands och Kaplands och Nortons teorifundament inte varit rimliga har vi argumenterat emot dessa med hjälp av andra teorier, och där vi funnit att dessa teorifundament varit sannolika har vi styrkt dessa med andra teorier vi anser vara befogade. De kompletterande teorierna ingår även de i vår referensram. Vi har beskrivit hur de faktorer Thompson och Strickland lyfter fram kan påverka implementering av styrsystem men även funnit andra faktorer vilka vi använt för att utvidga deras modell. Detta har vi gjort för att visa vilka faktorer som kan driva på och bromsa upp implementering av ett nytt styrsystem. Vi beskriver nedan vår referensram med hjälp av en modell vi utvecklat och en kortfattad sammanfattning av vad vi kommit fram till angående varje faktor.

Vi har valt att i modellen dela upp faktorerna som påverkar implementering av ett nytt styrsystem. Vi har skilt mellan vad vi kallar abstrakta och övriga faktorer. Anledningen till detta är att vi anser att de abstrakta faktorerna påverkar alla övriga faktorer och genomsyrar implementeringen.

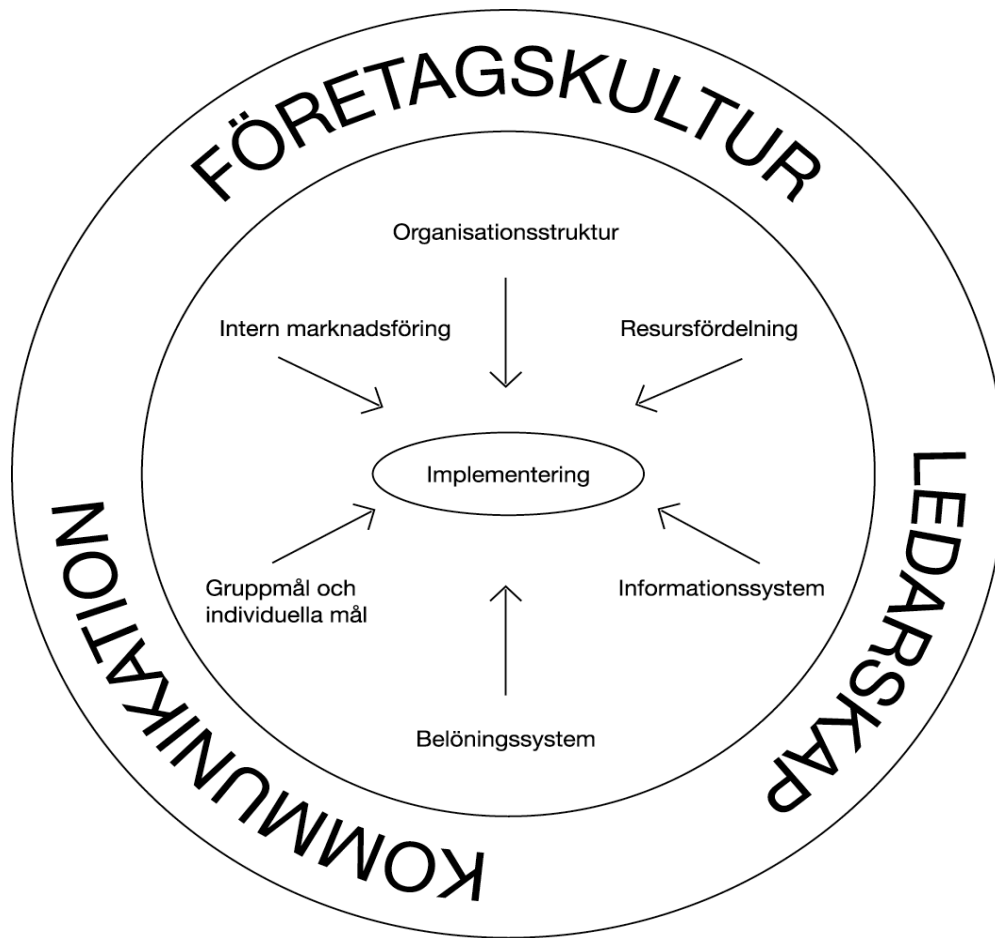
De abstrakta faktorerna utgörs av ledarskap, företagskultur och kommunikation. Dessa faktorer menar vi genomsyrar alla faktorer vid implementering. De faktorer vi benämner abstrakta menar vi är svåra att definiera och urskilja i en organisation samt att de är svåra att förändra endast genom beslut. De övriga faktorerna utgörs av organisationsstruktur, resursfördelning, informationssystem, belöningsystem, utveckling av grupp mål och individuella mål samt intern marknadsföring. Det som karaktäriserar dessa faktorer är att de är mer konkreta och lättare att definiera samt urskilja än de abstrakta. Dessutom är det möjligt att förändra utformningen av dessa faktorer genom beslut.

### **3.2.1 Sammanfattning av abstrakta faktorer**

Varje företag har en unik företagskultur. En hälsosam företagskultur kan bidra till att det blir tydligt för medarbetarna vad som förväntas av dem och de kan lättare identifiera sig med företaget vilket underlättar implementering. Det är svårt att förstå bakomliggande variabler i en företagskultur och en ledare kan i bästa fall påverka men inte förändra en företagskultur. Den andra abstrakta faktorn utgörs av ledarskap. Ledarskapets roll vid implementering utgörs till stor del av att främja innovation och lärande vilket är nödvändigt för att organisationen skall klara av att använda och utveckla det nya styrsystemet. Ledaren skall lyckas skapa en gemensam vision och engagera medarbetarna, skapa förståelse för att förändring är nödvändig samt uppmuntra till diskussion. Kommunikation är den tredje av de abstrakta faktorerna i vår modell. Genom kommunikation skall ledaren skapa förståelse och få medarbetarna att köpa idén bakom det nya styrsystemet. Kommunikation sker lämpligen genom rika kanaler i början av implementeringen för att sedan övergå till mindre personliga och mindre kostsamma medel. Dessutom bör ledningen vara medveten om att informationen som kommuniceras kan uppfattas olika av olika medarbetare.

### **3.2.2 Sammanfattning av övriga faktorer**

Den första av dessa faktorer utgörs av organisationsstrukturen. Organisationsstrukturen skall vara så enkel som möjligt och spegla auktoritetsfördelningen i organisationen. Vidare är det viktigt att det finns den kompetens som krävs både hos medarbetarna och ledningen när en förändring skall verkställas. Om inte så är fallet kan medarbetarna utbildas och sammansättningen av ledningen kompletteras och förändras. Den andra faktorn är resursfördelning. Vid resursfördelning är det vitalt att ledningen är medveten om att resurser utgörs av både personal och finansiella resurser samt att dessa omfördelas efter behov under tidens gång. Ytterligare en faktor är informationssystem. Implementering av ett nytt styrsystem kan underlättas av ett informationssystem om detta är användarvänligt, inte allt för omfattande och tillgängligt för så många medarbetare som möjligt. Ett sådant informationssystem kan bidra till informationsspridning, visa huruvida implementeringen sammanfaller med planeringen, vara ett kommunikationsforum där nya idéer kan tas tillvara och ge information angående organisationens resultat. Informationssystemet kan ge medarbetaren ett bättre helhetsperspektiv av organisationen om medarbetarna aktivt använder systemet. Belöningsystem är ännu en faktor. Ett effektivt sätt att motivera medarbetarna är att utforma ett belöningsystem som omfattar alla medarbetare, upplevs rättvist och möjligt att uppnå. Belöningsystemet skall baseras på faktorer vilka individen själv kan påverka och leda till en kompensation vilken utgör en betydande del av lönepaketet. Ett belöningsystem kan även bidra till att organisationen blir mer innovativ om nytänkande belönas. För att främja implementering av ett nytt styrsystem är det viktigt att individens personliga mål stämmer överens med organisationens mål. Detta kan bland annat uppnås genom att organisationen utvecklar den femte av dessa övriga faktorer vilken utgörs av grupp- och individuella mål. Den sista av dessa faktorer som kan driva på implementering är intern marknadsföring. Den kan påverka företagskulturen, motivera medarbetarna och ändra deras beteende. Intern marknadsföring skall riktas mot alla medarbetare, tillvägagångssättet skall likna det vid extern marknadsföring och kommunikation samt informationsspridning är bland de viktigaste faktorerna för en lyckad kampanj.



Figur 2: Vår teoretiska referensram

## 4 Empiri

*Vi börjar detta kapitel med en kort företagsbeskrivning av koncernen och bolaget vi studerar. Därefter presenteras Navigatorn, Skandias version av det balanserade styrkortet. Detta görs för att läsaren skall få en bakgrund till det styrsystem som används på fallföretaget. Avslutningsvis beskriver vi i kronologisk ordning hur Navigatorn har implementerats och implementeras i SkandiaLink.*

### 4.1 Företagsbeskrivning

#### 4.1.1 Skandia<sup>2</sup>

Skandia grundades 1855 av Carl Gustav von Koch. Företaget har varit noterat på börsen sedan 1863 och är det enda bolag som varit registrerat på Stockholmsbörsen sedan den grundades. Från att endast ha varit ett företag inriktat på skadeförsäkringar har Skandia utvecklats till att bli ett globalt sparbolag med verksamhet i över 25 länder. Bolaget har drygt 7500 anställda.

Skandias vision är att hjälpa människor att uppnå sina mål ifråga om livskvalitet. Bolagets främsta syfte är att erbjuda kunder sparprodukter i världsklass. Genom de produkter och tjänster som företaget erbjuder skall kunden ges en ekonomisk trygghet. Koncernens affärsverksamheter är uppdelade på tre affärsdivisioner och tre globala affärsenheter. Divisionerna är indelade efter geografisk spridning medan de globala affärsenheterna är funktionellt indelade. All verksamhet som bedrivs i Sverige ingår i division Europe och så även SkandiaLink, det bolag vår studie koncentreras till.

Skandia anser sig sätta medarbetarna i fokus och menar att det intellektuella kapitalet är företagets främsta tillgång. För att säkra framgång på lång sikt krävs kompetent och engagerad personal som kan anpassa sig och leda utvecklingen på marknaden. Både medarbetare och ledare skall vilja utvecklas och ta eget ansvar, ledarna skall se medarbetarnas framgång som en av sina viktigaste uppgifter. För att attrahera och bibehålla kompetent personal erbjuder Skandia de anställda en attraktiv och utvecklande miljö. Förra året blev Skandia utsett till ett av Europas tio främsta företag att arbeta för av den amerikanska tidskriften Fortune.

#### 4.1.2 SkandiaLink<sup>3</sup>

SkandiaLink bildades 1990 och är ett helägt dotterbolag inom Skandiakoncernen. Verksamheten är inriktad på fondförsäkringsrörelse där försäkringstagarna själva styr fondplaceringarna. SkandiaLinks affärsidé är att erbjuda skraddarsydda sparlösningar i fonder för bästa långsiktiga avkastningen. Under år 2000 skedde en omorganisering i SkandiaLink för att möta de ökade kraven på flexibilitet och effektiva processer vilka verksamhetens expansion hade medfört. Bolaget är numera organiserat kring tre enheter: I Marknad & Kund ingår försäljning och kommunikation samt kundcenter. Enheten Administration & Processer omfattar redovisning, processutveckling, fond- och kundadministration. Den tredje enheten

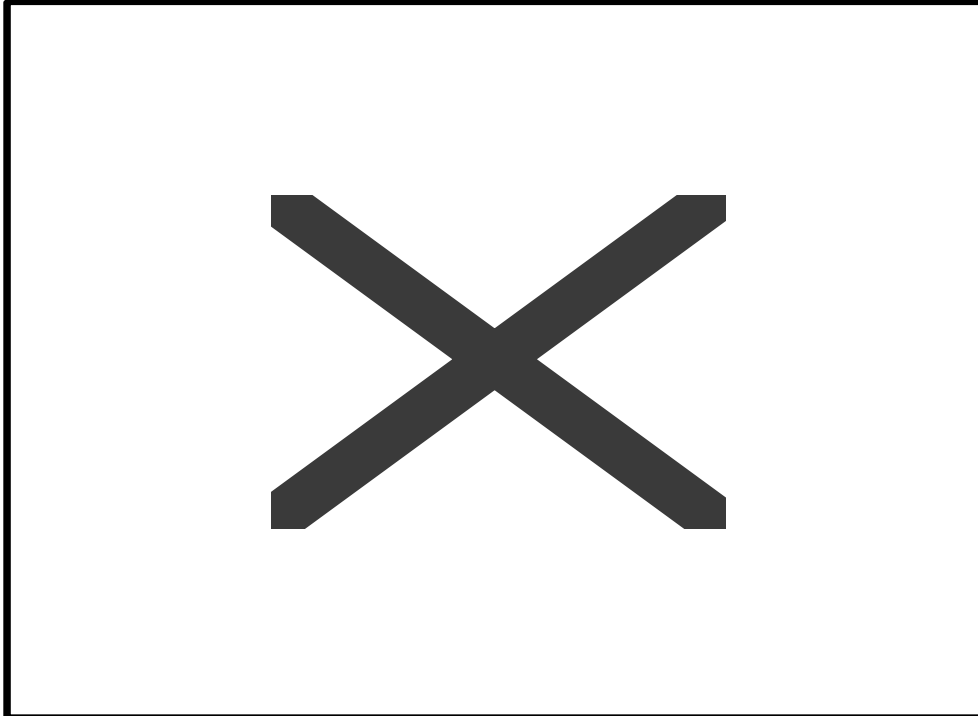
---

<sup>2</sup> Skandia Årsredovisning 2001

<sup>3</sup> SkandiaLink Årsredovisning 2000



består av avdelningarna IT, försäkring, fond och affärsutveckling. Totalt arbetar 218 personer på SkandiaLink.



*Figur3: SkandiaLinks organisation (SkandiaLink Årsredovisning 2000)*

År 2000 omsatte bolaget MSEK 8 282 och resultatet uppgick till MSEK 53. Detta innebär att bolaget samma år hade en marknadsandel på 28% vilket gör SkandiaLink till ledande aktörer på fondförsäkringsmarkanden.

SkandiaLinks strategi bygger på att vara ”specialister i samverkan” vilket innebär samverkan med fristående fondförvaltare och distributörer. Företaget lägger stor vikt vid urvalsprocessen av dessa fonder och menar att den kombination av bredd och kvalitet som bolaget erbjuder kunden gör företagets affärsidé unik. Genom att samarbeta med både ledande svenska och utländska fondförvaltare ges kunden möjlighet att själv välja vem som skall förvalta sparkapitalet och det är denna service som skiljer SkandiaLink från konkurrenterna. För att kunna ge sina kunder högre avkastning på sparkapitalet skall SkandiaLink ha ett bättre marknadsstöd än konkurrenterna. Detta leder även till att företaget kan ta ut en hög avgift vilket medför att båda parter blir vinnare.

## **4.2 Det balanserade styrkortet i Skandia**

Jan R Carendi var den första personen som uppmärksammade behovet av att visa immateriella tillgångars värde i Skandia. Han började i mitten av 80-talet argumentera för att koncernens framtida intjäningsförmåga inte syntes i balansräkningen. Carendi menade att det fanns

möjlighet att visa upp företagets faktiska värde för marknaden. Som en följd av detta behövdes nya metoder för att mäta immateriella tillgångar vilket han lade ner mycket möda på för att övertyga ledningen. Efter en tids påtryckningar från Carendi anställdes Leif Edvinsson som världens första Director of Intellectual Capital och år 1992 presenterade han Skandias version av Kaplan och Nortons balanserade styrkort, Navigatorn.<sup>4</sup>

Leif beskriver att Navigatorn utvecklades för att synliggöra hur det intellektuella kapitalets delar interagerar. Det intellektuella kapitalet är enligt honom kunskap med utvecklings och värdeskapande möjligheter. En rapport som belyser företagets intellektuella kapital är ett komplement till balansräkningen i vilken endast det finansiella kapitalet redovisas. Genom att företaget utvärderar och presenterar det intellektuella kapitalet tydliggörs företagets framtida intjäningsförmåga vilket kan påverka aktiemarknaden. Enligt Leif inkluderar aktiepriset det adderade värdet som investerare tilldelar det intellektuella kapitalet. Värdet investerare tilldelar det intellektuella kapitalet påverkas vanligtvis av alternativa perspektiv, analyser, rykten och insider information. Marknadsvärdet inkluderar enligt Leif två delar, det finansiella och det intellektuella kapitalet. Det intellektuella kapitalet består av strukturkapital och humankapital. Strukturkapital består i sin tur av bland annat databaser, kundregister och varumärken. Strukturkapitalet kan således ägas. Humankapital kan däremot inte ägas då det består av medarbetarnas kompetens, kunskap och kapacitet. Medarbetarna, och därmed humankapitalet, kan lämna organisationen när som helst och aldrig komma tillbaka. I Skandia utvecklades Navigatorn som ett verktyg för att belysa och mäta företagets intellektuella kapital. Dessutom var en av intentionerna att påverka Skandias företagskultur till att bli mer lärande, experimentell och framåtblickande.<sup>5</sup>

Idag har Navigatorn i Skandia utvecklats till ett verktyg vilket skall användas för att planera, styra, följa upp och kommunicera Skandias vision och långsiktiga strategi på ett balanserat sätt. Genom att använda sig av Navigatorn syftar Skandia till att säkerställa att visionen och strategin blir verklighet i termer av konkreta handlingsplaner.<sup>6</sup>

Navigatorn illustreras genom Skandiahuset vilket återspeglar verksamhetens fem värdeskapande perspektiv. Det traditionella finansiella fokuset kompletteras av ytterligare fyra fokus. Utöver kundfokus, processfokus, förnyelse- och utvecklingsfokus, vilka är de fokus Kaplan och Norton presenterar i sin modell, kompletteras Navigatorn med humanfokus. Denna modell är ämnad att ge en bättre bild av Skandias förmåga och potential att transformera intellektuellt kapital till finansiellt kapital.<sup>7</sup>

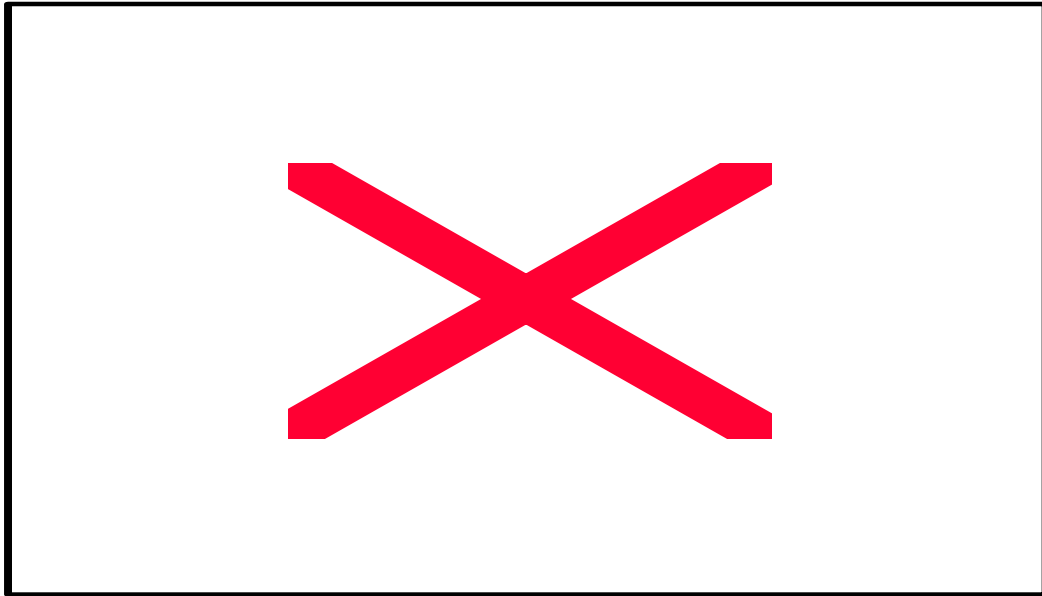
---

<sup>4</sup> Leif Edvinsson, intervju, 2002-05-24

<sup>5</sup> Leif Edvinsson, intervju, 2002-05-24

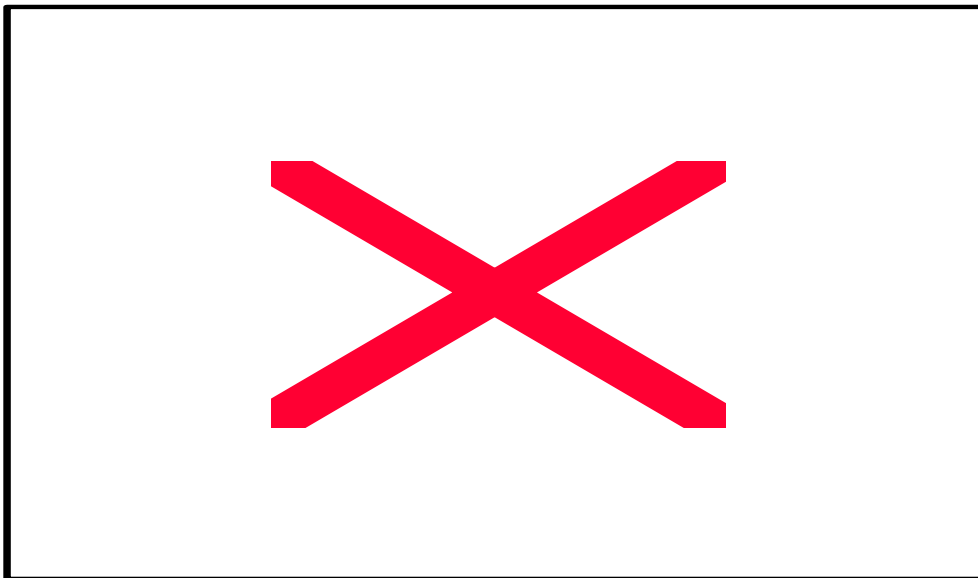
<sup>6</sup> Mitt i Skandia, 2002

<sup>7</sup> Supplement till Skandias Årsredovisning 1994



*Figur 4: SkandiaNavigatorn (Supplement till Skandias Årsredovisning 1994)*

Vid sidan av varje Navigator finns en processmodell. I processmodellen utgår användaren av Navigatorn från verksamhetens övergripande mål och bryter ner dem till styrtalet och konkreta handlingsplaner. Dessa styrtalet kopplas till Navigatorns fem fokus. Målsättningarna i Navigatorn omprövas och uppdateras med hjälp av processmodellen en gång per kvartal. Enligt Skandia leder detta till en planeringsprocess som kan anpassas till de nya förutsättningarna och bidra till organisatoriskt lärande.<sup>8</sup>



*Figur 5: Processmodellen (SkandiaLink Årsredovisning 2000)*

---

<sup>8</sup> SkandiaLink Årsredovisning 2000

Dolphin är en intranätbaserad databas som fungerar som ett stödsystem för SkandiaNavigatorn. Stödsystemet utvecklades 1998 av Human Resource enheten i Skandia för att kunna öka utnyttjandet av Navigatorn. I databasen samlas information om hur arbetet med att uppnå styrtalen fortgår, medarbetarnas erfarenheter och reflektioner kring arbetet med Navigatorn.<sup>9</sup>

Dolphin har många olika användningsområden. Stödsystemet används främst som ett medel för att sprida information, kommunicera och dela kunskap inom koncernen. Dessutom skall stödsystemet bidra till att åskådliggöra sambandet mellan dagliga aktiviteter och övergripande målsättningar. Dolphin skall även fungera som ett tidigt varningssignalssystem och ge en överblick samt tillfälle att kommentera och kommunicera prestationer inom bolagen. Med Dolphin som kommunikationskanal kan alla inom Skandia ta del av varandras insatser och lära av varandra. Medarbetarna som använder Dolphin kan välja vilken nivå informationen skall vara synlig på.<sup>10</sup>

Till en början skedde användandet av Navigatorn hos dotterbolagen i Skandia på frivillig basis men endast ett fåtal bolag valde att utforma Navigatorer. År 1998 blev användandet av Navigatorn ett direktiv från koncernledningen till dotterbolagen och samtliga bolag påbörjade arbetet med Navigatorn. Detta har lett till att implementeringen skett i olika takt i Skandias dotterbolag.<sup>11</sup>

### **4.3 Navigatorn i SkandiaLink**

SkandiaLink började arbeta med Navigatorn år 1995. Detta gör SkandiaLink till det första svenska bolag inom koncernen som övergick från att vara budgetstyrt till att arbetat med det nya styrsystemet. Sedan 1992 hade bolaget haft ett kvalitetsuppföljningssystem vilket benämndes Flink-index. Flink-index mätte bland annat kundernas och distributörernas tillfredsställelse i relationen till SkandiaLink. En av anledningarna till att övergången från budgetstyrning och Flink-index till Navigatorn skedde under 1995 var att halva ledningsgruppen avgick och den nya ledningen valde att arbeta med det nya styrsystemet. Ännu en anledning var att Skandiakoncernen tidigare rekommenderat dotterbolagen att börja använda Navigatorn.<sup>12</sup>

#### **4.3.1 Navigatorns fem fokus i SkandiaLink<sup>13</sup>**

För att återknyta till Skandiahuset och ge läsaren en bättre förståelse för vad de fem fokusen innebär presenterar vi översiktligt SkandiaLinks fokus nedan.

- **Finansfokus** är tillbakablickande och omfattar traditionella och fortfarande viktiga styrtal. Det mest använda styrtalet är avkastning på konsolideringskapital.

---

<sup>9</sup> Marianne Ax, personligt samtal, 2002-05-08

<sup>10</sup> IC Visions Annual Report 2000

<sup>11</sup> Ann-Charlotte Bredahl, intervju, 2002-05-08

<sup>12</sup> Bo Halvdansson, intervju, 2002-05-06

<sup>13</sup> SkandiaLink Årsredovisning 2000

- Kundfokus visar vad SkandiaLinks distributörer anser om bolaget vilket mäts i ett Nöjd Distributions Index. Att vårda relationerna till distributörerna anses vara hemligheten bakom bolagets framgång.
- Humanfokus är ämnat för att utreda personalens attityd till arbetsgivaren SkandiaLink. Varje år genomför SkandiaLink en stor Internetbaserad attitydundersökning, Navigator Insikt. Medarbetarna markerar på en skala mellan 0-5 i vilken grad de instämmer med olika påståenden, till exempel ”samarbete mellan avdelningarna” och ”arbetsglädje”. Utifrån resultaten av undersökningen sammanställs sedan en handlingsplan som följs upp löpande.
- Tanken bakom processfokus är att effektiviteten i bolagets processer skall bedömas. Processfokus koncentrerar sig på SkandiaLinks viktigaste process, den dagliga fondhandelscykeln. Ett annat styrtal i processfokus är till exempel genomsnittlig svarstid i telefon.
- För att kunna svara på förändringar på marknaden och därigenom säkra framtida framgångar lyfts förnyelse- och utvecklingsfokus fram som ett eget perspektiv. Detta fokus visar vilka aktiviteter som är viktiga för att skapa ett klimat som stödjer organisatorisk innovation och utveckling. Exempel på styrtalet i detta fokus är ”andel av nyförsäljningar ifrån nya produkter” och ”andel av nyförsäljningar ifrån nya distributörer”. En annan aspekt av detta perspektiv är hur väl SkandiaLink och kunderna utnyttjar potentialen i att kommunicera via Internet. Ett exempel på styrtalet som mäter detta är ”andel maskinella fondbyten”.

### 4.3.2 Navigatorns introduktion i SkandiaLink <sup>14, 15, 16</sup>

Vi har valt att dela upp implementeringen av Navigatorn i SkandiaLink i tre faser. Den första fasen började 1995 då arbetet med Navigatorn i SkandiaLink tog vid. Under denna första fas valde SkandiaLink att endast arbeta med en Navigator på bolagsnivå och det nya styrsystemet förbehölls ledningen. Navigatorn användes då främst som ett verktyg för att utvärdera SkandiaLinks prestationer och belysa det intellektuella kapitalet i bolaget. I början av denna första fas gjordes inte någon ansträngning för att kommunicera Navigatorn till medarbetarna. Detta ledde till att medarbetarna inte förstod innebörden av Navigatorn och att det uppstod ett motstånd och misstro mot det nya styrsystemet. Detta blev ett problem i SkandiaLink och för att minska gapet mellan ledning och medarbetare utbildades medarbetarna för att få bättre förståelse för det nya styrsystemet. Ledningen ville även skapa en diskussion, motivera och göra medarbetarna delaktiga i utvecklingen av Navigatorn. För att förbättra kommunikationen med medarbetarna och underlätta det ökade informationsflödet påbörjade Knowledge Management enheten i Skandia arbetet med att utveckla ett stödsystem för Navigatorn vilket 1998 utmynnade i Dolphin. Dessa åtgärder medförde att motståndet mot förändring försvann bland vissa medarbetare vilka istället blev entusiastiska, andra tyckte att det nya styrsystemet var onödigt och besvärligt medan en tredje grupp ställde sig passiva.

---

<sup>14</sup> Ann-Charlotte Bredahl, intervju, 2002-05-08

<sup>15</sup> Leif Edvinsson, intervju 2002-05-24

<sup>16</sup> Bo Halvdansson, intervju, 2002-05-06

Under den första fasen av Navigatorns implementering kopplades en bonus, som en del av belöningsystemet, till det nya styrsystemet. Då endast Navigatorn var utvecklad på bolagsnivå baserades en årlig bonus på huruvida bolaget uppfyllde målen i Navigatorn. Följden av denna utformning var att bonusen delades lika mellan samtliga medarbetare. Skandiakoncernen lade under denna första fas fokus på extern marknadsföring vilket de i efterhand har insett medförde att den interna marknadsföringen blev lidande. Den externa marknadsföringen anser ledningen dock vara lyckad då den bidrog till att få Skandia att framstå som ett innovativt och framgångsrikt företag. Trots de problem som introduktionen av Navigatorn i SkandiaLink innebar fortsatte implementeringen. Detta menar dagens ledning främst beror på att det i organisationen fanns vissa eldsjälar som kämpade för Navigatorn och trodde på att det nya styrsystemet hade stor potential.

#### **4.3.3 Utveckling av Navigatorer på avdelningsnivå<sup>17, 18, 19</sup>**

Fas två började när ledningen i SkandiaLink beslutade att Navigatorer skulle utvecklas på avdelningsnivå vilket skedde under år 2000. Anledningen till att en Navigator skulle utvecklas för varje avdelning var främst att det fanns ett behov av styrning såväl på avdelningsnivå som på bolagsnivå. Innan implementeringen påbörjades på avdelningsnivå höll ledningen personliga samtal med varje enskild medarbetare. Detta gjordes då ledningen ville motivera medarbetarna genom att få dem att känna sig delaktiga i utvecklingen av avdelningarnas Navigatorer. Dessutom ansåg ledningen att dessa samtal kunde bidra till att undvika liknande kommunikationsproblem som uppstod under den första fasen. Medarbetarnas reaktioner vid implementeringen av avdelningarnas Navigatorer sträckte sig över hela spännvidden, från entusiasm till motstånd. Avdelningschefernas reaktioner var även de blandade och implementeringen har därför skett i olika takt i avdelningarna. Ledningen i SkandiaLink anser att det var svårt att kommunicera behovet av Navigatorer på avdelningsnivå och att arbetet var problematiskt. De tror att problemet kan ha berott på att ledningen inte var tillräckligt engagerad i utvecklingen av avdelningarnas Navigatorer. Ytterligare en del av problemet menar ledningen var att Dolphin inte uppfyllde det behov som fanns av ett stödsystem i SkandiaLink. Orsaken bakom detta var att medarbetarna inte regelbundet använde sig av stödsystemet.

Under denna fas utvecklades bonusen i belöningsystemet till att baseras även på avdelningarnas resultat och bonusens storlek kunde variera mellan de olika avdelningarna. Storleken på varje avdelnings totala bonus baserades dels på huruvida bolagets avkastningsmål uppfylldes och dels på huruvida ett urval av avdelningens styrtal i Navigatorn uppnåddes. Detta innebar ett steg mot ett mer individuellt belöningsystem. Navigatorn har under denna andra fas utvecklats till att även användas som ett verktyg för att kommunicera SkandiaLinks vision och långsiktiga strategi.

---

<sup>17</sup> Ann-Charlotte Bredahl, intervju, 2002-05-08

<sup>18</sup> Leif Edvinsson, intervju 2002-05-24

<sup>19</sup> Bo Halvdansson, intervju, 2002-05-06

#### **4.3.4 Navigatorn i SkandiaLink idag och i framtiden<sup>20, 21, 22</sup>**

Vi tolkar det som att SkandiaLink idag befinner sig mellan fas två och fas tre i implementeringen av Navigatorn. Samtliga tio avdelningar använder Navigatorer idag men styrkortet används i olika utsträckning på avdelningarna. Vissa avdelningschefer har även valt att på eget initiativ utveckla individuella Navigatorer i samarbete med sina anställda. På de avdelningar där det inte utvecklats personliga styrkort hålls årliga personliga utvecklingssamtal. Belönningssystemet har idag utvecklats till att även baseras på individuellt uppsatta mål. Full bonus betyder idag 20 procent årligt påslag på den fasta lönen. De två första kriterierna för att uppnå full bonus är som i fas två att bolagets avkastningsmål och vissa av avdelningens mål i Navigatorn uppfylls. Det tredje kriteriet är att individen uppfyller sina personliga mål som antingen återspeglas i personliga Navigatorer eller som fastställts under utvecklingssamtal. Således har belönningssystemet utvecklats att bli än mer individuellt.

Medarbetarnas inställning till Navigatorn är fortfarande blandad och ledningen i SkandiaLink menar de att det aldrig går att få samtliga medarbetare positivt inställda till styrsystemet. De säger dessutom att det inte ger några resultat att tvinga någon att använda sig av styrkortet. För att önskade resultat skall uppnås måste medarbetarna motiveras och förstå vad det ger dem att använda sig av styrkortet. Användandet av Dolphin är fortfarande lågt och ledningen i SkandiaLink anser att stödsystemet inte är effektivt då de behöver processa den information som hämtas ur Dolphin innan den blir användbar. SkandiaLink menar att de dragit lärdom av tidigare erfarenheter och har därför börjat tänka i nya banor vid rekrytering av ledare. Det krävs nya ledarkunskaper för att motivera medarbetarna och öka användandet av Navigatorn. Tidigare rekryterades främst personer med specialistkunskaper till ledningspositioner men idag strävar de efter att finna ledare med goda ledarkunskaper, strategisk förmåga och specialistkunskaper. För att stödja utvecklingen av de olika avdelningarnas Navigatorer och förankra strategier på de olika avdelningarna har ett antal medarbetare från olika avdelningar bildat den så kallade Navigatorgruppen. Navigatorns syfte är även idag att vara ett verktyg för att förkommunicera bolagets vision och långsiktiga strategi. Ledningen menar att arbetet med Navigatorn kommer att underlättas då de utvecklat ett nära samarbete med andra bolag inom Skandiakoncernen och har goda kontakter med personer på koncernnivå vilka har idéer för vad som kan göras för att driva på implementeringen. I SkandiaLink menar de att Navigatorn relativt snart kan anses vara implementerad trots att alla medarbetare inte har personliga styrkort.

En tredje fas skulle vara att utveckla personliga Navigatorer för alla medarbetare. SkandiaLink arbetar inte aktivt för att nå denna tredje fas. I SkandiaLink kommer det framtida arbetet främst bestå av att få avdelningarna och de enskilda medarbetarna att använda sig av Navigatorn i vidare utsträckning. Det finns idag inga planer på att lägga ner resurser på att utveckla ett individuellt styrkort till varje medarbetare. Det anses däremot positivt att några av avdelningarna gör detta på eget initiativ. Åtgärder som kommer att vidtas för att öka Navigatorns användande kommer bland annat bestå i att utbilda medarbetarna ytterligare. Skandiakoncernen har också beslutat att lägga mer resurser på intern marknadsföring för att försöka förbättra medarbetarnas attityd till Navigatorn. Dessutom kommer benchmarking uppmuntras mellan avdelningar och bolag inom koncernen och försök att motivera och

---

<sup>20</sup> Ann-Charlotte Bredahl, intervju, 2002-05-08

<sup>21</sup> Leif Edvinsson, intervju 2002-05-24

<sup>22</sup> Bo Halvdansson, intervju, 2002-05-06

### **Att implementera ett nytt stysystem**

– faktorer som driver på och bromsar upp processen

---

förbättra medarbetarnas förståelse för Navigatorn kommer att göras genom att låta dem spela ett företagsspel om SkandiaNavigatorn.

De personer som arbetar aktivt med Navigatorn på koncernnivå talar varmt för personliga Navigatorer. De har som målsättning att dotterbolagen i framtiden skall utveckla individuella styrkort. De menar dock att det viktigaste är att Skandia blir fokuserat och strävar åt samma håll, vilket de menar kan bli verklighet även om Navigatorer endast utvecklas och används på bolags och avdelningsnivå.



## 5 Analys

*I detta kapitel analyserar vi hur ledningen på koncern- och bolagsnivå har arbetat och arbetar för att få medarbetarna på SkandiaLink att använda sig av Navigatorn. Denna analys kommer att göras utifrån vår teoretiska referensram och empirin. Målet med analysen är att identifiera vilka faktorer som varit pådrivande och vilka faktorer som bromsat upp implementeringen av Navigatorn i SkandiaLink. Kapitlet är uppbyggt i kronologisk ordning där vi analyserar implementeringens tre faser utifrån de olika faktorerna i vår teoretiska referensram. Varje fas avslutas med en kort sammanfattning där vi presenterar de faktorer som vi identifierat som mest betydelsefulla för implementeringen av det nya styrsystemet.*

### 5.1 Implementeringens första fas

När Navigatorn introducerades på bolagsnivå i SkandiaLink uppstod det motstånd och misstro bland medarbetarna mot det nya styrsystemet. Den främsta orsaken till detta var att kommunikationen med medarbetarna var nästintill obefintlig och att ledningen inte lyckades skapa förståelse bland medarbetarna att förändring var nödvändig. Det kan ha funnits flera orsaker till att ledningen inte ansträngde sig för att engagera medarbetarna i detta första skede. Till att börja med var inte alla i ledningen själva övertygade om Navigatorns potential och de eldsjälur som fanns tvingades lägga all sin energi på att övertyga de andra i ledningen om det nya styrsystemets förtjänster. En annan orsak var att ledningen inte förstod vikten av medarbetarnas förståelse för förändring, deras inställning och engagemang. Det skapades aldrig någon diskussion mellan ledningen och medarbetarna vilket ledde till att all kunskap om det nya styrsystemet blev kvar hos ledningen.

När ledningen upptäckte att det fanns misstro och motstånd mot Navigatorn bland medarbetarna försökte de åtgärda detta. Att identifiera problem och ta dem på allvar är enligt Thompsons och Stricklands teori en nödvändig ledaregenskap. Ledningens åtgärder gav resultat vilket visade sig mot slutet av denna fas då några av medarbetarnas inställning till Navigatorn förändrades. Det är inte överraskande att samtliga medarbetare inte blev positivt inställda till Navigatorn under denna första fas då människor reagerar olika på förändring. Det är viktigt att ledningen har detta i åtanke och är medveten om att de måste anstränga sig för att övertyga medarbetarna att förändringen kommer att medföra positiva konsekvenser. Att utbilda medarbetarna i Navigatorns uppbyggnad och syfte kan ha medfört en känsla av inflytande bland vissa medarbetare. Dessutom kan utbildningen ha lett till engagemang och att en dialog uppstod. Utöver detta väcktes intresset hos vissa medarbetare som började sträva efter att Navigatorn skulle spridas i bolaget. Utbildningen spred således kunskap i organisationen.

En av orsakerna till kommunikationsproblemet som uppstod var att ledningen inte kommunicerade med medarbetarna på ett personligt plan vilket enligt Kaplan och Norton krävs i början av en stor förändring. Ledningen kunde ha lagt större resurser på att informera och utbilda medarbetarna individuellt eller i mindre grupper direkt när beslutet att använda en Navigator på bolagsnivå var fattat. Ett annat problem kan ha varit att ledningen inte använde sig av tillräckligt många kanaler för att kommunicera motiven bakom förändringen. Utbildning gavs endast vid ett tillfälle och kunde ha kompletterats med gruppmöten, personliga samtal och diskussion på initiativ av ledningen vid till exempel morgonmöten och fikaraster. En anledning till att användandet av ett flertal kommunikationskanaler

## Att implementera ett nytt styrsystem

– faktorer som driver på och bromsar upp processen

---

rekommenderas är att olika människor har olika lätt att förstå och ta till sig information från skilda kanaler. Dessutom kan människor tolka samma information på skilda sätt och risken för missförstånd minskar om individen får information från ett flertal källor. Enligt Anthony och Govindarajan är användandet av likartade begrepp och uttryck ett sätt att reducera risken för misstolkningar eftersom medarbetarna lär sig dess innebörd.

Eftersom Dolphin är en bestående kommunikationskanal var det en sund satsning från ledningen att utveckla detta stödsystem. Tanken var att detta stödsystem skulle underlätta det ökade informationsflödet och förbättra kommunikationen. När Dolphin i slutet av den första fasen introducerades kan det ha gett effekten att de som var positivt inställda insåg att ledningen lade ner stora resurser på det nya styrsystemet och att det kunde underlätta användandet av Navigatorn. Motståndarna till förändringen kan däremot ha ansett att Dolphin endast skulle leda till ökad arbetsbelastning.

Ett belöningsystem är, enligt bland andra Kaplan och Norton samt Tushman och Nadler, ytterligare ett sätt att kommunicera nya värderingar i en organisation. Då en bonus, som en del av belöningsystemet, kopplades till Navigatorn underströk ledningen det nya styrsystemets betydelse. Det nya bonussystemet fick ett antal effekter. Till att börja med kan det ha medfört att fler medarbetare blev positivt inställda till Navigatorn då den innebar att det fanns möjlighet till en högre belöning. Dessa medarbetare kan ha associerat en högre belöning med Navigatorn vilket medfört attitydförändring. Vissa medarbetare motiverades starkt då bonusen kunde uppgå till 20 procent av lönen vilket är en betydande del av lönepaketet. Bonusen behöver dock inte ha medfört att alla medarbetare anpassade sig till förändringen och började använda sig av Navigatorn i större utsträckning eller anstränga sig mer för att uppnå de uppsatta målen. Ett problem med utformningen av detta bonussystem var att alla medarbetare belönades lika oavsett prestation då bonusen fördelades jämnt över hela SkandiaLink. Det kan ha varit svårt för individen att se de egna prestationernas påverkan på bolagets resultat. Detta kan i sin tur ha lett till att motivationen inte ökade hos individen vilket är syftet med ett belöningsystem.

Effekten av den externa marknadsföring som Skandiakoncernen satsade på när Navigatorn introducerades var att Skandia fick stor internationell uppmärksamhet och företaget fick en image som innovativt och framgångsrikt. Frågan är huruvida detta påverkade medarbetarens inställning till och användande av Navigatorn. Dels kan medarbetarna ha uppmärksammat den publicitet deras arbetsgivare fick och därigenom fått en känsla av att ha bidragit till framgången och inspirerats att använda det nya styrsystemet. Det finns dock en risk att medarbetarna aldrig tog del av denna marknadsföring då gemene man inte läser företagsekonomiska tidskrifter vilket var mediet där Navigatorn fick störst uppmärksamhet. Detta kan ha lett till att medarbetarnas förståelse för och inställning till Navigatorn inte förbättrades. Den externa marknadsföringen medförde positiva effekter för Skandiakoncernen men genom att lägga resurser även på intern marknadsföring kunde ledningen ha drivit på implementeringen av Navigatorn.

Intern marknadsföringen kunde ha medfört att motståndet mot Navigatorn bland SkandiaLinks medarbetare minskat om Skandia lyckats framställa det nya styrsystemet som attraktivt. Dessutom kunde intern marknadsföring ha medfört ökat användande av Navigatorn då en lyckad kampanj, enligt Grönroos, kan påverka medarbetarnas beteende. Beteendet kan påverkas på liknande sätt som ett företags kampanj kan påverka mottagaren att ändra sin attityd till introduktionen av en ny produkt. Intern marknadsföring kunde ha underlättat ledningens arbete att påverka Skandias företagskultur till att bli mer innovativ vilket

## Att implementera ett nytt styrsystem

– faktorer som driver på och bromsar upp processen

---

ledningen strävade efter. Skandiakoncernen menar att den övergripande företagskulturen ger effekt på dotterbolagen trots att de har egna subkulturer. Ett standardiserat nyhetsbrev hade dock inte medfört ovanstående effekter utan det skulle ha krävts fullt stöd från ledningen och att stora resurser satsats på den interna marknadsföringen. Enligt Grönroos hade det dessutom krävts att kampanjen riktats mot både ledningen och samtliga medarbetare för att önskad effekt skulle ha uppnåtts.

Resursfördelningen inom SkandiaLink var okontroversiell under den första fasen då det endast var ledningen som lade ner tid och finansiella resurser på att utveckla och implementera Navigatorn. Ingen fördelning krävdes inom bolaget. SkandiaLink använde sig dock av Skandiakoncernens kunskap och personal för att utveckla en Navigator på bolagsnivå. SkandiaLink hade inte haft möjlighet att utveckla en Navigator på egen hand och det var av betydande vikt att Skandiakoncernen bidrog med resurser till de dotterbolag som antog deras rekommendation att utveckla det nya styrsystemet. Dessutom tolkar vi det som att moderbolaget var uppmärksamma och såg till att det fanns ett verkligt behov i dotterbolagen när de använde sig av koncernens gemensamma resurser. Detta var av vikt då dotterbolagen inte skall få använda mer resurser än nödvändigt eftersom resurser skall allokeras där det kan användas på effektivaste sätt. SkandiaLink hade vid alltför okontrollerat användande av koncernens personal och resurser kunnat bli beroende av dessa och haft svårt att utveckla ett eget lärande.

Under utvecklingen av Navigatorn var en av tankarna att företagskulturen inom Skandia skulle utvecklas till att bli lärande, experimentell och framåtblickande. Företagskultur är en komplex faktor som ledningen inte kan förändra men flera forskare, bland andra Alvesson och Morgan, framhäver att den är påverkingsbar. Genom att ledningen i Skandia försökte ändra rutiner och arbetssätt inom koncernen kan kulturen ha påverkats som en följd av detta. På Skandia hade de under denna period många starka personligheter i koncernledningen vilka skapade myter kring sig och på så sätt påverkade kulturen samt var kulturbärare. På Skandia beskriver de själva att företagskulturen började förändras från att vara byråkratisk till att uppmuntra innovationer och nytänkande. SkandiaLink som 1995 endast var ett fem år gammalt bolag menar att de hade en egen kultur vilken präglades av resultatorientering och snabbhet i bemärkelsen att alltid försöka utföra arbetet på effektivaste sätt. Eftersom detta dotterbolag var relativt nystartat kan det ha påverkats av Skandiakoncernens nytänkande anda i större utsträckning än många andra dotterbolag vilket kan ha varit en bidragande faktor till att de var först med att implementera en Navigator på bolagsnivå.

Sammanfattningsvis karakteriserades denna första fas av följande: Det krävs entusiasmerande ledarskap för att få medarbetarna att acceptera förändringen och engagera dem i utvecklingen. För att undvika kommunikationsproblem kunde fler kommunikationskanaler ha använts. Användandet av rika kanaler i början av förändringen kunde dessutom ha bidragit till att informationen gått fram till fler av medarbetarna. Intern marknadsföring är en mindre rik kanal vilken identifierats som ett verktyg vilket kunde ha utnyttjats för att förändra attityden i organisationen. Belöningsystemets koppling till Navigatorn var dessutom ett sätt att sprida nya värderingar i organisationen.

## 5.2 Implementeringens andra fas

Implementeringen av Navigatorer på avdelningsnivå i SkandiaLink innebar ett flertal problem, kommunikation och ledarskap var två av dem. En orsak till kommunikationsproblemen var att ledarna på bolagsnivå inte lyckades förmedla en gemensam vision med det nya styrsystemet. Dessutom förstod inte medarbetarna det behov den högsta ledningen såg av att utveckla Navigatorer på avdelningsnivå, inte ens alla avdelningschefer var på det klara med detta behov. Detta är en av anledningarna till att utvecklingen skett i olika takt mellan avdelningarna. Avdelningschefernas entusiasm skilde sig åt vilket påverkade medarbetarna och gav dem en splittrad syn på Navigatorn. Enligt Thompson och Strickland är det eftersträvansvärt att det råder konsensus i ledningen. En anledning till att avdelningschefernas engagemang varierade kan ha sin förklaring i att de olika avdelningarna är homogena i olika grad. Graden av homogenitet gör det mer eller mindre svårt att sätta upp grupp mål och individuella mål som passar för alla medarbetare att använda. Exempelvis har det varit lättare att finna passande styr tal för de fem fokusen i avdelningen kundcenter än i avdelningen affärsutveckling. De som var avdelningschefer för grupper där det var relativt lätt att utveckla grupp mål och individuella mål kunde göra detta för att motivera medarbetarna och ge dem en bättre förståelse för hur de kunde bidra till att uppfylla organisationens mål.

Att ledningen hade svårigheter att skapa en gemensam vision för Navigatorn kan ha varit ett betydande hinder för implementeringen. Då medarbetarna inte får en tydlig bild av visionen leder detta till att de inte blir motiverade och inte själva driver på implementeringen enligt Senges teori. Hade det funnits en gemensam vision kunde en mikroeffekt ha uppstått som en drivkraft. Mikroeffekten skulle bestå av att de medarbetare som hade fått en klar bild av organisationens vision spridit denna vidare. Hade visionen spridits kunde motståndet mot förändring ha minskats och medfört att fler medarbetare hade blivit engagerade i Navigatorn.

Ett initiativ av ledningen var att föra personliga samtal med alla medarbetare. Trots att dessa samtal fördes innan avdelningarnas Navigatorer utvecklades var det svårt att öka intresset hos medarbetarna. Bolagsledningen menar dessutom att de själva var dåliga på att engagera sig i avdelningarnas Navigatorer tillräckligt. Forskning av Kaplan och Norton har påvisat att det är svårt att engagera medarbetarna när ledningen inte ger sitt fulla stöd. Ytterligare en anledning till att medarbetarna visade relativt svagt intresse kan ha varit att alla ännu inte hade fått förståelse för det nya styrsystemets funktion ens på bolagsnivå. Alla medarbetare hade följaktligen inte förstått Navigatorns syfte att mäta immateriella tillgångar och belysa det intellektuella kapitalet. Trots detta utvidgades Navigatorns syfte under denna andra fas till att även användas som ett verktyg för att kommunicera strategin. Många av medarbetarna hade nyligen börjat få en förståelse för Navigatorns initiala funktion men då detta utvidgades innan samtliga fått förståelse uppstod ett gap mellan ledningen och medarbetarna. Detta gap kunde ha undvikits genom att ledningen gett medarbetarna mer tid till att öka sin förståelse för och lära sig om Navigatorn redan under den första fasen. De personliga samtal som hölls kunde dessutom ha fokuserats på att förklara innebörden av Navigatorn och dess uppbyggnad snarare än att försöka göra medarbetarna delaktiga i utvecklingen av avdelningarnas Navigatorer. Det var svårt för medarbetarna att känna sig delaktiga i utvecklingen av ett styrsystem de inte hade förståelse för. De samtal som ägde rum hade en god avsikt men de kunde ha föregåtts av samtal av mer utbildande karaktär.

Ledningen trodde att kommunikationsproblemen delvis kunde lösas med hjälp av Dolphin. Om stödsystemet lanserats på ett annorlunda sätt kunde det ha bidragit till kommunikation

och informationsspridning i högre utsträckning än vad det gjorde. En orsak bakom att endast ett fåtal medarbetare använde stödsystemet kan ha varit att många hade svårt att förstå syftet med Dolphin då de inte ens hade förståelse för Navigatorn. En annan anledning till det låga användandet kan ha varit att medarbetarna upplevde Dolphin som en ökad arbetsbelastning istället för ett hjälpmedel i användandet av Navigatorn. Synen på Dolphin som ökad arbetsbelastning kan ha berott på att tillräckligt med tid inte avsattes för att lära medarbetarna hur systemet fungerade och hur de skulle använda det. Enligt SkandiaLink uppfyllde Dolphin inte sitt syfte att sprida information inom organisationen då medarbetarna inte registrerade och delade med sig av sina resultat och erfarenheter i tillräckligt stor utsträckning. Detta problem kan ha uppstått genom att medarbetarna själva valde i viken grad de önskade göra informationen de förde in tillgänglig för andra. Organisationens lärande kunde ha underlättats om informationen mellan och inom bolagen varit offentlig. Att många av medarbetarna valde att hålla informationen konfidentiell kan ha berott på att det skyddade integriteten, det kunde kännas obekvämt att dela med sig av sina problem till alla i organisationen. Hade ledningen tydligt framhåvt att öppenhet inte skulle leda till personlig kritik kunde motståndet ha övervunnits och användandet av Dolphin ökat.

Ytterligare ett problem som uppstod i samband med introduktionen av Dolphin var att vissa medarbetare använde sig av stödsystemet utan att först ha förståelse för Navigatorn och dess syfte. Att vissa använde Dolphin utan att först ha förståelse för Navigatorn kan ha medfört att användaren fastnade i systemet och inte fick någon riktig förståelse för Navigatorn och dess betydelse. Detta kunde även det ha undvikits genom att ledningen först skapat förståelse, diskussion och regelbundna rutiner för Navigatorn vilket kunde ha gjorts på en grundläggande nivå genom till exempel personlig dialog och genomgång av styrsystemet med hjälp av penna och papper. Genom att ledningen försäkrat sig om alla medarbetares förståelse för Navigatorn innan de rekommenderade medarbetarna att använda sig av ett komplext stödsystem som Dolphin kunde det bidragit till att kommunicera SkandiaLinks vision och strategi. Slutligen kan användandet av Dolphin, utan förståelse för Navigatorn, ha fått användaren att anta att denne förstod det nya styrsystemet och därför inte behövde utbildas ytterligare i Navigatorn.

För att motivera medarbetarna att använda sig av Navigatorn i högre utsträckning utvecklades belöningsystemet ytterligare under denna andra fas. Genom att få medarbetarna att förstå hur deras belöning var kopplad till Navigatorns styrta kunde SkandiaLink få medarbetarna att regelbundet använda sig av styrkortet. När SkandiaLink kopplade bonusen till avdelningarnas måluppfyllelse kan medarbetarna ha fått en känsla av att de själva lättare kunde påverka sin egen bonus. För medarbetarna var det enklare att relatera till och motiveras av avdelningarnas målsättningar än endast bolagets övergripande målsättning. För SkandiaLink var det därför av vikt att bolagets Navigator avspeglades i avdelningarnas Navigatorer då det kunde öka målöverensstämmelsen mellan individen och organisationen. Forskning av Thompson och Strickland påvisar att bonussystem har en betydande inverkan på individens beteende. Då medarbetarnas bonus påverkades av huruvida avdelningens mål uppfylldes strävade de efter att uppfylla dessa mål. Detta ledde i sin tur till att medarbetarna strävade efter att uppnå även bolagets mål om de avspeglades i avdelningarnas Navigatorer. Detta beskrivs av Anthony och Govindarajan som målöverensstämmelse mellan individen och bolaget. Dessutom var utvecklingen av belöningsystemet på avdelningsnivå ett sätt att kommunicera att utvecklingen var något centralt och bestående.

Vi har funnit att tid var en dimension som låg bakom flera av de problem som dök upp under den andra implementeringsfasen. I samtal med SkandiaLink framgick det att de själva anser att projekt påbörjats utan att tid avsatts för att genomföra dem ordentligt. Här kan det ha

funnits en koppling till den företagskultur ledningen menar präglade bolaget. Samtidigt som ledningen strävade efter att organisationen skulle bli innovativ och lärande ville de snabbt visa upp ekonomiska resultat vilket kan vara en svår ekvation.

Denna andra fas kan sammanfattas enligt följande: Problem uppstod då ledningen inte lyckades skapa en gemensam vision för att ge medarbetarna förståelse för styrsystemet. Varierande engagemang från ledningen medförde att avdelningarnas Navigatorer implementerades i olika takt. Vidareutvecklingen av Navigatorns syfte, innan samtliga medarbetare fått förståelse för Navigatorn, ledde till att medarbetarnas intresse för styrsystemet blev lidande. En mer individuell utformning av belöningsystemet kan ha verkat motiverande för ett ökat användande av Navigatorn. Vi har dessutom funnit att bristen på tid varit en dimension bakom flera delar av den andra fasens problematik.

### **5.3 På väg mot implementeringens tredje fas?**

Idag har SkandiaLinks alla avdelningar utvecklat Navigatorer men de använder dem i olika utsträckning. Vissa avdelningar har gått ett steg längre och även utvecklat personliga Navigatorer. Det är sju år sedan implementeringen av Navigatorn började och organisationen har idag många erfarenheter av denna process. Många problem har lösts under tidens gång men flera frågetecken kvarstår.

Det förefaller att SkandiaLink har dragit lärdom av sina erfarenheter då de idag inte endast söker personer med de bästa specialistkunskaperna utan har insett vikten av ledaregenskaper i ledningen. En bekräftelse på ledningens inflytande över medarbetarna är den skillnad som finns i användandet av Navigatorn mellan avdelningarna. Enligt bolagsledningen använder sig medarbetarna som arbetar under entusiastiska avdelningschefer Navigatorn i högre utsträckning. Detta kan vara ett resultat av att de inspirerar medarbetarna och att de själva agerar i linje med vad de förväntar sig av medarbetarna. Det är rimligt att tänka sig att de avdelningschefer som brinner för Navigatorn ger sina medarbetare som vill driva på utvecklingen ett bättre stöd. Thompsons och Stricklands teori beskriver att det krävs ett ledarskap som uppmuntrar medarbetare att ta egna initiativ och tillåter dem ta risker för att organisationen skall kunna lära. I SkandiaLink har implementeringen gått smidigare i de avdelningar där ledarskapet varit starkt men ändå inte präglats av kontroll.

Våra förväntningar var att ledningen i SkandiaLink skulle beskriva hur företagskulturen förändrats från den initiala introduktionen av Navigatorn, men de anser att den fortfarande bäst beskrivs som snabb och resultatorienterad och att den inte har förändrats under tidens gång. De menar dock att det skulle vara önskvärt om företagskulturen präglades mer av reflektion och eftertanke då det skulle kunna leda till ett mer utbrett användande av Navigatorn. För att få medarbetarna att utnyttja Navigatorns potential kan de på SkandiaLink ge medarbetarna mer tid till att lära sig styrsystemets möjligheter. Ledningen kan vidare, för att påverka företagskulturen i önskad riktning, reflektera kring de konsekvenser deras agerande leder till. Ett exempel på detta är att om ledningen rekommenderar sina medarbetare att använda Navigatorn utan att själva göra det är det svårt att övertyga medarbetarna om styrsystemets betydelse.

Ledningen i SkandiaLink anser att Dolphin främst fungerar som ett verktyg där medarbetarna för in resultat och ledningen hämtar ut information. Stödsystemet har inte levt upp till förväntningarna och anledningen till detta kan vara att Dolphin fortfarande har för lågt

## Att implementera ett nytt styrsystem

– faktorer som driver på och bromsar upp processen

---

användande. Detta kan i sin tur bero på att stödsystemet är komplext och att det krävs än mer tid för att medarbetarna skall lära sig hantera det. Den bild vi har av Dolphin är att det är lättillgängligt men alltför omfattande och tidskrävande i förhållande till vad Thompson och Strickland samt Olve, Roy och Wetter förespråkar. Dessutom är det fortfarande många av användarna som väljer att hålla informationen de registrerar konfidentiell eller endast tillgänglig inom bolaget. Enligt Davenport och Prusak kräver ett stödsystem att medarbetarna aktivt delar med sig av information och erfarenheter för att de skall kunna bidra till att organisationen blir lärande. På SkandiaLink är uppfattningen att det tar alltför mycket tid att omsätta informationen som finns i Dolphin till kunskap. De som utvecklade Dolphin verkar inte ha insett denna problematik.

Ledningen i SkandiaLink anser att kommunikation är extremt viktigt. Trots att Dolphin inte fungerar önskvärt menar ledningen inte att kommunikation är ett problem. De förklarar att kunskapsutbyte sker både inom SkandiaLink och med övriga bolag i Skandiakoncernen. Varje kvartal avsätts några dagar då hela ledningen tillsammans åker iväg och håller möten där Navigatorn och bolagets strategi diskuteras. Under dessa dagar står feedback och analys av framtiden i fokus. Navigators användande, uppfyllelse av målen och orsaker bakom avvikelser i planerna diskuteras. Det är av vikt att inte endast de traditionella måtten diskuteras utan att det intellektuella kapitalet belyses genom att alla fem fokus behandlas. Ledningen i SkandiaLink har en tillsynes hälsosam inställning då de betonar vikten av att ledningen delar med sig av den diskussion som pågått under dessa dagar till alla medarbetare. Dessutom pågår ett nystartat projekt som skall bidra till att öka kommunikationen inom bolaget. Projektet består av en grupp anställda från olika avdelningar som på eget initiativ bildat den så kallade Navigatorgruppen. Navigatorgruppen har som syfte att bistå avdelningarna i utvecklingen av sina Navigatorer och främja kommunikationen avdelningarna emellan. Denna grupp är ett tecken på att ledningen i SkandiaLink vågar omallokera resurser för att nya idéer skall kunna förverkligas även om de inte är säkra på dess resultat.

Belöningsystemet har utvecklats och idag baseras bonusen inte endast på bolagets och avdelningarnas måluppfyllelse utan även på individens. Detta medför att individen kan känna att det är lättare att själv påverka bonusens storlek vilket kan höja motivationen. Trots detta finns det flera problem med belöningsystemet på SkandiaLink idag. Till att börja med har ledningen beskrivit att de flesta medarbetare tar bonusen för given och förväntar sig 20 procent årligen. Detta är problematiskt då det kan få medarbetarna att känna sig bestraffade om de inte erhåller full bonus. Meningen är att de istället skall känna att de gjort något extra bra när de får full bonus. Anledningen till att denna svårighet växt fram är att målen som sätts upp är alltför lätta att uppnå. Det övergripande problemet är att dagens belöningsystem är utformat på ett sätt som inte längre motiverar personalen. Även om ledningen skulle lyckas rätta till detta återstår problem. Ett problem är att det är svårt att utforma individuella mål som uppfattas rättvisa av personalen. Idag sätts de individuella målen för vissa medarbetare upp i och med utvecklingen av personliga Navigatorer och för andra sätts de upp i samband med årliga individuella utvecklingssamtal. Det finns en större risk för individuella orättvisor då bedömningen förs ner på en individnivå jämfört med när hela avdelningens insats utvärderas. Dessutom är målen som sätts upp under utvecklingssamtal inte kvantifierbara utan mer subjektiva till sin karaktär. En orättvisa kan därmed upplevas mellan de personer som har individuella Navigatorer och övriga. Detta väcker frågan huruvida utformningen av belöningsystemet inte likväl kunde ha stannat på avdelningsnivå.

Som framkommit har personliga Navigatorer utvecklats för somliga medarbetare i SkandiaLink. Bolagsledningen på SkandiaLink arbetar dock inte aktivt för att personliga

## Att implementera ett nytt styrsystem

– faktorer som driver på och bromsar upp processen

---

Navigatorer skall utvecklas till alla men det anses positivt att ett fåtal avdelningar gjort detta på eget initiativ. Skandiakoncernen rekommenderar däremot sina dotterbolag att sträva efter att utveckla personliga Navigatorer även om de anser att koncernen kan sträva åt ett gemensamt håll utan att samtliga medarbetare har personliga Navigatorer. Anledningen till att de i SkandiaLink inte anser att varje enskild medarbetare behöver ett personligt styrkort är att det inte skulle leda till önskat resultat hos de medarbetare som är kritiska och inte på eget initiativ vill skapa ett personligt styrkort. Inställningen i SkandiaLink är att det inte är någon idé att tvinga de anställda att börja arbeta med personliga styrkort. Dessutom kräver detta mycket administrativt arbete och tid. Huruvida personliga styrkort skall utvecklas kan diskuteras. Till att börja med kan personliga styrkort göra det lättare för medarbetarna att förstå organisationens övergripande mål. Medarbetarna kan dessutom bli mer engagerade då personliga styrkort förtydligar vad de förväntas göra för att uppfylla målen. På SkandiaLink vill ledningen att Navigatorn skall skapa en diskussion vilket har varit svårt att uppnå bland alla medarbetare. Utvecklingen av personliga Navigatorer kan skapa en livlig diskussion kring Navigatorns fem fokus. Dessutom kan utvecklingen av individuella mål, vilket personliga Navigatorer medför, upplevas mer påtagliga och verka motiverande för individen. Då SkandiaLink strävar efter att bli en lärande organisation kan det tillsynes verka naturligt att bolaget skall söka medarbetare som vill lära och ta egna initiativ. Personer som uppfyller dessa krav och ständigt vill utvecklas kan, som en del av SkandiaLink, komma att vilja använda sig av personliga styrkort då detta möjliggör kontinuerlig uppföljning av det egna resultatet.

Skandiakoncernen har idag börjat satsa på intern marknadsföring och planerar att satsa mer på det i den närmsta framtiden. Som framgått kan intern marknadsföring leda till ett ökat användande av Navigatorn och ge en mer positiv inställning till utvecklingen av personliga Navigatorer i dotterbolagen. Trots att det gått en längre tid sedan Navigatorn lanserades kan det vara meningsfullt att lägga resurser på intern marknadsföring då det fortfarande finns medarbetare som har en negativ attityd till Navigatorn. Om personliga Navigatorer skall utvecklas kan intern marknadsföring användas för att driva på implementeringen av dessa i dotterbolagen. Ett annat initiativ av koncernledningen är att uppmuntra benchmarking inom bolagen och mellan dotterbolagen. Ledningen menar att benchmarking kan leda till utbyte av erfarenheter och kunskap inom Skandia. Genom att detta utvecklas kan det bli tydligt vem som får medarbetarna att använda sig av Navigatorn i största utsträckning och hur detta kan åstadkommas.

SkandiaLink har valt att inte förändra bolagets organisationsstruktur under någon av implementeringens faser. Navigatorn har hela tiden anpassats efter den rådande strukturen. En anledning till att SkandiaLink inte genomförde någon omstrukturering vid utvecklingen av bolagets Navigator kan ha varit att det kunde ha medfört än större motstånd mot förändring bland medarbetarna. Dessutom var det från början tänkt att endast bolagets ledning skulle arbeta med Navigatorn och då kan det ha ansetts vara smidigare att låta organisationens struktur bestå och anpassa styrsystemet därefter. SkandiaLink valde att inte heller göra en omstrukturering anpassad till avdelningarnas Navigatorer. År 2000 hade en omstrukturering redan skett vilken kan ha medfört att avdelningarna blev välanpassade och mer homogena för utvecklingen av styrkort även om SkandiaLink inte angav detta som anledning till omorganiseringen. Följden kan ha blivit att de interna processerna som var grunden till den nya organisationen kan ha varit lämpliga för att skapa Navigatorer till avdelningarna. Ett annat av Skandias dotterbolag valde däremot att för några år sedan genomföra en omstrukturering för att anpassa organisationsstrukturen till Navigatorn. Denna åtgärd medförde goda resultat. Det är dock svårt att fastställa orsak och verkan sambandet. Orsaken



bakom det ökade användandet av Navigatorn kan till exempel ha varit att motivationen steg hos medarbetarna när de fick vara med och påverka bolagets nya struktur eller så kan det ha varit en direkt påverkan genom att den nya organisationen ledde till mer homogena grupper vilka var lättare att utforma Navigatorerna för.

Dagens situation kan sammanfattas enligt följande: Idag har ledarskapets betydelse uppmärksammas och ledningen har insett vikten av att entusiasmera medarbetarna. Stödsystemet har inte bidragit till att öka medarbetarnas förståelse för Navigatorn vilket kan bero på dess komplexitet och tidskrävande användande. Ledningen har insett att rika kanaler är viktiga i kommunikationen med medarbetarna och lägger resurser på det i form av till exempel Navigatorgruppen. Utformningen av belöningsystemet har kommit att verka mer bestraffande än belönande då kraven för att uppnå full bonus är för lågt satta och medarbetarna tar full bonus för givet.

## **5.4 Slutsatser**

### **5.4.1 Abstrakta faktorer**

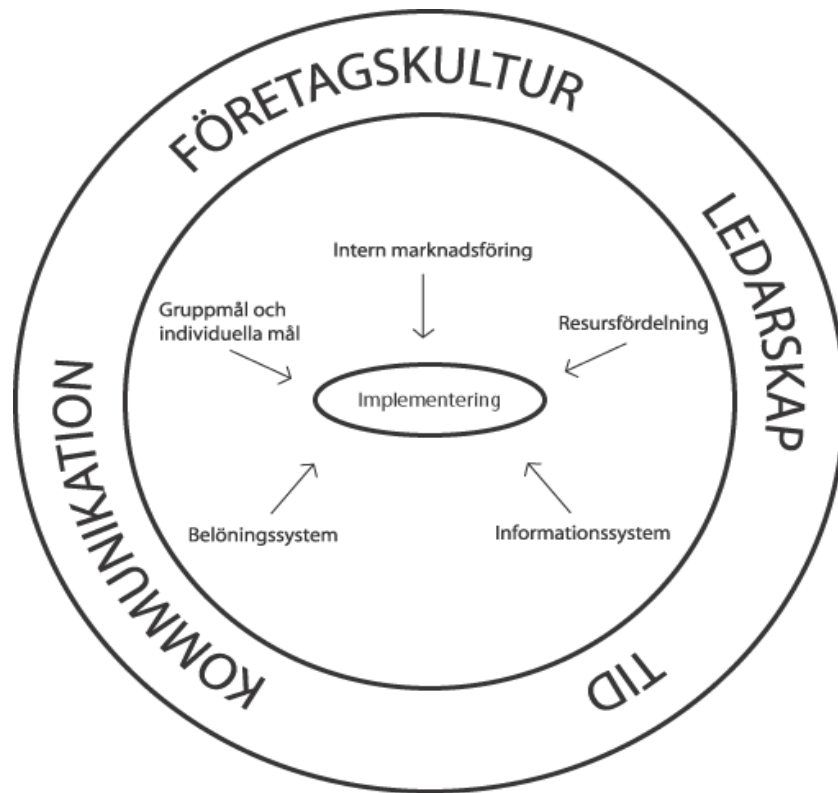
Företagskulturen har av allt att döma påverkat implementeringen av Navigatorn i SkandiaLink men hur, har varit svårt att identifiera och urskilja. Koncernledningen har haft som mål att implementeringen av Navigatorn skulle medföra att Skandias företagskultur skulle bli mer lärande. Tanken var att detta i sin tur skulle påverka dotterbolagen men på SkandiaLink menar de att kulturen är oförändrad. Ledarskapet har varit centralt för att driva på implementeringen av Navigatorn. De eldsjälarna som ingick i ledningen var avgörande för att Navigatorn överhuvudtaget lanserades. Vidare var det av vikt att ledningen ansträngde sig för att få medarbetarna att inse behovet av förändring, det krävdes att ledningen entusiasmerade medarbetarna. Entusiastiska avdelningschefer har ökat medarbetarnas förståelse för och motiverat dem till vidare användande av Navigatorn. Att ledningen till en början misslyckades förmedla en gemensam vision bromsade upp implementeringen av Navigatorn. Under inledningsfasen försumrades kommunikationens betydelse av ledningen vilket komplicerade implementeringen och krävde åtgärder i efterhand. Användandet av flera kommunikationskanaler har krävts för att driva på implementeringen av Navigatorn. Rika kanaler har visat sig vara det effektivaste sättet att få medarbetarna att förstå Navigatorns syfte.

Tid är ännu en abstrakt faktor som identifierats i den empiriska studien av SkandiaLink. Denna faktor har haft stor påverkan på majoriteten av de övriga faktorerna och implementeringen av Navigatorn. Tid är en begränsad resurs vilken tillsynes varit lika viktig som personal och finansiella resurser. Vid implementeringen av Navigatorn hade SkandiaLink tillgång till resurser vilka Skandia bistod med, men tid var en fråga som endast kunde lösas inom bolaget. När Navigatorer senare utvecklades på avdelningsnivå avsatte ledningen personal och finansiella resurser för att möjliggöra implementeringen men som framkommit avsatte inte tillräckligt med tid. Medarbetarna kunde ha fått en bättre förståelse för och tidigare använt sig av Navigatorerna om ledningen i början av processen beaktat denna resurs med större omsorg.

### 5.4.2 Övriga faktorer

SkandiaLink har anpassat Navigatorn efter den rådande organisationsstrukturen och inte tilldelat denna faktor notis vid implementeringen av Navigatorn. Resursfördelningen har vid implementeringen av bolagets Navigator och avdelningarnas Navigatorer bidragit till att driva på utvecklingen. SkandiaLink har tilldelats både personal och finansiella resurser när behov uppstått vilket uppmuntrat vidareutvecklingen av styrsystemet. Att resurser endast tilldelats då behovet varit tydligt har lett till att SkandiaLink utvecklat ett eget lärande. Informationssystemet Dolphin har inte uppfyllt förväntningarna i SkandiaLink vilket främst har berott på ett lågt användande bland medarbetarna. Problemet har även varit att de som använder stödsystemet valt att inte göra informationen de registrerat offentlig. Dolphin är lättillgängligt men samtidigt komplext vilket gjort att det krävts tid för medarbetarna att lära sig hantera stödsystemet. Belöningsystemet har varit ett sätt för ledningen att kommunicera värderingar i organisationen. Genom att belöningsystemet har gått från att endast vara kopplat till bolagets prestationer är det idag kopplat till individens prestationer vilket kan ha medfört en känsla av att individen själv kan påverka bonusen i högre grad. Denna utveckling kan ha höjt motivationen bland medarbetarna. Ett övergripande problem med dagens bonussystem är att medarbetarna överlag tar full bonus för given vilket kan leda till att bestraffning upplevs om inte full bonus erhålls. Utvecklingen av grupp- och individuella mål har skett parallellt och bidragit till ökad målöverensstämmelse i bolaget. Utformningen av dessa mål har varit enklast i de avdelningar som är homogena. Intern marknadsföring är ett verktyg som nyligen börjat utnyttjas av Skandiakoncernen och ledningen kommer i framtiden satsa mer resurser på det. Intern marknadsföring kan medföra att medarbetarnas attityd till Navigatorn förändras och att motståndet mot styrsystemet minskar.

Nedan presenteras en omarbetning av vår teoretiska referensram. I modellen visar vi de faktorer vilka vi identifierat som mest betydelsefulla vid implementeringen av ett nytt styrsystem i SkandiaLink. Organisationsstrukturen har inte varit en faktor som ledningen bearbetat för att driva på implementeringen och vi har inte heller sett att den påverkat implementeringen av det nya styrsystemet. Med detta som grund har vi valt att inte inkludera denna faktor i vår omarbetade modell. Däremot har vi valt att lägga till en abstrakt faktor. Denna abstrakta faktor är tid vilken varit av betydande vikt vid implementering av ett nytt styrsystem då den påverkar många av de andra faktorerna i hög grad.



*Figur 6: Omarbetning av vår teoretiska referensram anpassad till empirisk observation*

## 6. Avslutande diskussion

*Vi börjar detta kapitel med att dela med oss av några avslutande reflektioner. Därefter för vi en diskussion kring i vilken mån vi är berättigade att göra generaliseringar samt kring styrkor och svagheter i vårt tillvägagångssätt. Vi avslutar med att ge förslag till framtida forskning.*

### 6.1 Reflektioner

Vi har i vår studie kommit fram till betydelsen av att det finns eldsjälarna när ett nytt styrsystem skall implementeras. Detta gäller rimligtvis alla organisationer som genomgår omfattande förändringar. Eldsjälarna brinner och arbetar aktivt för att förändringar skall bli verklighet. Detta kan vara nödvändigt då det finns ett naturligt motstånd mot förändringar i de flesta organisationer. För att motståndet skall övervinnas måste någon lägga mycket energi på att övertyga om att förändringen kommer att medföra positiva konsekvenser i framtiden och inte ge upp vid motgångar.

Enligt vår studie är en ledares viktigaste uppgift att entusiasmera medarbetarna vilket även får medhåll av andra författare såsom Kaplan och Norton samt Senge. Detta är så vitt vi kan se av vikt i alla organisationer vilka har som mål att bli lärande. För att medarbetarna skall inspireras och känna lust att själva lära och arbeta för att förändring skall ske krävs det en ledare som kan framkalla dessa känslor hos individen. En ledare skall således inte endast delegera och fördela arbetsuppgifter då detta inte motiverar medarbetarna till utveckling och lärande.

Ytterligare en slutsats vi kommit fram till är att belöningsystem löper risk att upplevas som bestraffningssystem. Ett välfungerande belöningsystem verkar dock motiverande för medarbetare. När ledningen lyckas göra kopplingen mellan vad medarbetarna önskas göra, för att uppnå den efterstävade förändringen, och belöningen tydlig kommer medarbetarna att sträva efter att uppnå förändringen i högre utsträckning. Ett grundläggande problem är att individen inte upplever belöning när extra kompensation erhålls utan snarare bestraffning om den uteblir. Problemet ligger i att belöningen tas för given och därmed förlorar sin motiverande kraft. Så vitt vi kan se är det sannolikt att detta gäller alla organisationer där de uppsatta målen är för lätta att uppnå och medarbetarna räknar med belöning.

För att få medarbetarna att få förståelse för en förändring krävs det att ledningen lyckas förmedla sina intentioner. Kommunikation via rika kanaler har i vår studie visat sig öka medarbetarnas förståelse för förändring. Att använda sig av rika kanaler i början av en förändringsprocess medför att medarbetarna på ett tidigt stadium får denna förståelse. Då inga rika kanaler används i början av en förändringsprocess kan det leda till merarbete i ett senare skede eftersom medarbetarna måste ha förståelse för att kunna lära och vidareutvecklas. Vi vill dra det så långt som att kommunikation är centralt för förståelse vid alla förändringar vilka omfattar mer än en person.

Vi har funnit att det vid utformandet av ett informationssystem är betydelsefullt att grundligt utvärdera dess användarvänlighet och komplexitet. Då ett informationssystem är alltför omfattande och tidskrävande kan det medföra ett lågt användande. Ett lågt användande leder i sin tur till att det blir svårt att nyttja informationssystemet fullt ut.

Som en avslutande reflektion har vi konstaterat att tid krävs för organisatoriskt och individuellt lärande. Tid är en begränsad resurs vilken är av lika stor vikt som personal och finansiella resurser. Då medarbetarna inte ges tid att utvecklas utan har fullt upp med att utföra sitt operativa arbete kan individen inte dra nytta av avsatt personal och finansiella resurser. Många problem som uppstår under en förändringsprocess kan ha sina orsaker i att förändringen drivits på alltför kraftigt och att resultat förväntats alltför snabbt.

## 6.2 Kritik

Vår validitet kan ha påverkats negativt av att vi endast genomfört en empirisk studie av ett fallföretag. Samtidigt har vi utfört djupintervjuer vilket givit oss en bred bas att analysera implementeringen av Navigatorn i SkandiaLink utifrån. Vår access till Skandia har dessutom varit god vilket medfört att vi fått en djup inblick i fallföretaget. Genom att vi utformade vår teoretiska referensram innan den empiriska datainsamlingen ägde rum kan det ha medfört att vi inte uppmärksammat faktorer utanför vår teoretiska referensram som kan vara av vikt vid implementering. Samtidigt krävdes denna ordningsföljd för att ge oss underlag att basera vår empiriska studie på.

SkandiaLink är ett företag som har implementerat ett nytt styrsystem uppifrån-och-ner i organisationen vilket med sannolikhet påverkat vårt studieresultat. Om vi istället studerat en organisation som implementerat ett styrsystem nerifrån-och-upp hade resultatet och faktorernas betydelse vid de olika faserna kunnat vara annorlunda. Detta kan således begränsa generaliserbarheten i våra resultat till organisationer vilka använder en uppifrån-och-ner metod.

Ytterligare en fråga är hur syftet med det nya styrsystemet, att lyfta fram det intellektuella kapitalet, påverkat vår studie. Att vårt fallföretag har valt att utveckla ett styrsystem som syftar till att belysa det intellektuella kapitalet kan ha påverkat implementeringen av det nya styrsystemet. Hade syftet till exempel varit att istället effektivisera företagets inre processer eller att få en rigorös uppföljning av finansiell data kunde andra faktorer än de vi identifierat varit av vikt vid implementering av ett nytt styrsystem.

Våra primärdata består av besöksintervjuer och en telefonintervju. Kritiken mot våra primärkällor är att våra intervjuobjekt har eller har haft en personlig anknytning till Skandia och kan därför antas vara subjektiva i viss mening. Det finns även en risk att vi övertolkat informationen från våra intervjuer. Då vi varit medvetna om denna problematik har vi granskat våra sammanställningar från intervjuerna noga med hjälp av inspelningarna för att undvika denna effekt. Våra sekundärdata består främst av företagsekonomisk facklitteratur. Huvuddelen av den litteratur vi använt är författad av erkända forskare. Detta betyder dock inte att de innehåller sanningen, därför har vi försökt ha ett kritiskt förhållningssätt till de teorier vi valt att presentera. Detsamma gäller den sekundärdata vilken utgjorts av företagsinternt material. Denna information har dessutom endast använts för att deskriptivt framställa fallföretaget.

### **6.3 Förslag till framtida forskning**

Under arbetets gång har ett flertal frågor väckts vilka är lämpliga som utgångspunkt för framtida forskning. Till att börja med hade det varit av intresse att utföra en liknande studie i ett annat företag i samma bransch för att se huruvida de faktorer vi har identifierat som kritiska stämmer överens eller skiljer sig åt. En sådan här studie skulle både kunna stärka och/eller komplettera våra resultat.

Skandia är ett företag som implementerat ett styrsystem uppifrån-och-ner i organisationen. Det hade varit intressant att utföra en liknande studie i ett företag där implementeringen börjar på en lägre nivå för att sedan gå uppåt i organisationen. Det intressanta skulle vara att se skillnaden i resultatet. Skulle till exempel kommunikation och ledningens fulla stöd vara av lika stor vikt som i vår studie?

Dessutom anser vi det vara av intresse att utföra en liknande studie i en organisation där syftet med att övergå från ett styrsystem till ett annat inte är att belysa det intellektuella kapitalet. Påverkar syftet med styrsystemet vilka faktorer som är kritiska för att driva på implementeringen?

## Källförteckning

### Publicerade källor

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2001) "*Management Control Systems*". McGraw-Hill Irwin, tenth edition
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad Per-Hugo (2000) "*Integrerad Organisationslära*". Studentlitteratur, åttonde upplagan
- Dahmström, Karin (1996) "*Från datainsamling till rapport. Att göra en statistisk undersökning*". Studentlitteratur, andra upplagan
- Davenport, Thomas H. & Prusak Laurence (2000) "*Working Knowledge- How Organizations Manage What They Know*". Harvard Business School Press
- Grant, Robert M. (2002) "*Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*". Blackwell Publishers Inc., fourth edition
- Grönroos, Christian (1996) "*Marknadsföring i tjänsteföretag*". Liber Ekonomi, upplaga 3:2
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996) "*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*" Harvard Business Review (January-February): 75-85.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P (2001) "*The Strategy Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*". Harvard Business School Press
- Morgan, Gareth (1997) "*Images of Organization*". Sage Publications, second edition
- Olve, Nils-Göran, Roy, Jan. & Wetter, Magnus (1999) "*Balanced Scorecard i svensk praktik*". Liber Ekonomi, upplaga 3:2
- Senge, Peter M. "*The leader's new work, Building Learning organizations*" enligt Starkey, Ken (edited by) (1996) "*How Organizations Learn*". International Thomson Business Press
- Smither, Robert D. (1997) "*The Psychology Of Work And Human Performance*". Longman, third edition
- Thompson, Arthur A. & Strickland, A.J. (1992) "*Strategy Formulation and Implementation, Tasks Of The General Manager*" Irwin Boston, fifth edition
- Tushman, Michael & Nadler, David "*Organizing for innovation*" enligt Starkey, Ken (edited by) (1996) "*How Organizations Learn*". International Thomson Business Press

## **Företagsinterna källor**

*IC Visions Annual Report 2000.* Årsredovisning 2000 IC Visions.

*Mitt i Skandia.* Informationsbroschyr från Human Resource Skandia.

*Om värdeskapande processer.* Supplement till Skandias Årsredovisning 1995.

*Skandia Årsredovisning 2001.* Årsredovisning 2001 från Skandia.

*SkandiaLink Årsredovisning 2000.* Årsredovisning 2000 från SkandiaLink.

## **Muntliga källor**

Annell, Elisabeth, konsult, Swedish Management Group. Telefonintervju 2002-05-16.

Ax, Marianne, VD, IC Visions. Personligt samtal 2002-05-08.

Bredahl, Ann-Charlotte, Intellectual Management Controller, Skandia. Personlig intervju 2002-05-08.

Edvinsson, Leif, Professor IC/Knowledge Economics, Director Intellectual Capital. Personlig intervju 2002-05-24.

Halvdansson, Bo, chefscontroller, SkandiaLink. Personlig intervju 2002-05-06.

Rydén, Marek, chefscontroller, Skandia Leben. Presentation 2002-05-08.

## **Ordlistor**

Svenska Akademiens Ordlista över svenska språket (2000) Nordstedts förlag

## **Figurförteckning**

Figur 1: Implementering av strategier (Thompson & Strickland, 1992, "*Strategy Formulation and Implementation, Tasks Of The General Manager*" s. 216)

Figur 2: Vår teoretiska referensram

Figur 3: SkandiaLinks organisation (SkandiaLink Årsredovisning 2000, s. 14)

Figur 4: SkandiaNavigatorn (Supplement till Skandias Årsredovisning 1994, s.7)

Figur 5: Processmodellen (SkandiaLink Årsredovisning 2000, s. 10)

Figur 6: Omarbetning av vår teoretiska referensram anpassad till empirisk observation



## **Bilaga 1: Intervjumallar**

Respondent: **Elisabeth Annell**  
Titel: **Managementkonsult, Swedish Management Group (SMG)**  
Datum: 16/5-2002

1. Vad innebär din roll på SMG
2. Vilken är din anknytning till Skandia och Leif Edvinsson?
3. Vilka faktorer anser du driver på och bromsar upp implementeringen av styrsystem? På vilket sätt påverkar dessa faktorer?
4. Hur ser du på arbetet med implementeringen utav Navigatorn i Skandia?

Respondent: **Ann-Charlotte Bredahl**  
Titel: **Intellectual Capital Controller, Skandia**  
Datum: 8/5-2002

1. Vad innebär din roll på Skandia?
2. Beskriv Skandias strategi i korthet.
3. Vilka var intentionerna med Navigatorn när den utformades?
4. Hur arbetar ni med implementeringen av Navigatorn i era dotterbolag?
5. Hur ser ni på ledningens respektive medarbetarnas roll i implementeringen?
6. Beskriv vilka faktorer som drivit på och bromsat upp imlementeringen av Navigatorn?
7. Finns det faktorer som ni i ledningen arbetat aktivt med och utvecklat speciellt för att förenkla implementeringen i dotterbolagen?
8. Hur ser ni på det framtida arbetet med Navigatorn? Vad kan förbättras? Mål? Visioner?

Respondent: **Leif Edvinsson**  
Titel: **Director Intellectual Capital, Gästprofessor Lunds Universitet**  
Datum: 25/5-2002

1. Vilken roll har du på Skandia idag?
2. Vilket var syftet med Navigatorn när du utformade den 1992?
3. Beskriv begreppet intellektuellt kapital
4. Beskriv vilka faktorer du anser drivit på och bromsat upp implementeringen av Navigatorn?
5. Hur viktigt är det att alla medarbetarna använder sig utav Navigatorn?
6. Vad hade du gjort annorlunda vid utformningen av Navigatorn om du gjort om den idag?

**Att implementera ett nytt styrsystem**  
– faktorer som driver på och bromsar upp processen

---

Respondent: **Bo Halvdansson**  
Titel: **Chefscontroller, SkandiaLink**  
Datum: 6/5-2002

1. Vad innebär din roll på SkandiaLink?
2. Beskriv SkandiaLinks strategi i korthet.
3. Vilka var intentionerna med Navigatorn när den utformades?
4. Hur gick implementeringen av Navigatorn i SkandiaLink till i början och hur går den till idag?
5. Hur ser ni på ledningens respektive medarbetarnas roll i implementeringen?
6. Hur upplevde ni medarbetarnas reaktion på införandet av Navigatorn och hur upplever ni deras attityd ha förändrats under tidens gång?
7. Beskriv vilka faktorer som drivit på och bromsat upp implementeringen av Navigatorn?
8. Finns det faktorer som ni i ledningen arbetat aktivt med och utvecklat speciellt för att förenkla implementeringen?
9. Hur ser ni på det framtida arbetet med Navigatorn? Vad kan förbättras? Mål? Visioner?
10. Vad anser ni Navigatorn uppfylla för syfte idag?