



Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan vid
LUNDS UNIVERSITET

Juni 2005
FEK 582
Kandidatuppsats

Styrning i kunskapsföretag

**Hur det balanserade styrkortet fungerar som
styrmedel i ett kunskapsföretag**

Handledare:

Jens Rennstam

Författare:

Åsa Frosch

Jenny Hansson

Cecilia Rosqvist

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Styrning i kunskapsföretag - Hur det balanserade styrkortet fungerar som styrmedel i ett kunskapsföretag
Seminariedatum:	2005-06-03
Ämne/kurs:	FEK582, Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Åsa Frosch, Jenny Hansson, Cecilia Rosqvist
Handledare:	Jens Rennstam
Fem nyckelord:	Balanserat styrkort, mål, deltagande, kunskapsföretag, Ernst & Young
Syfte:	Syftet med vår uppsats är att se hur ett kunskapsföretag kan använda det balanserade styrkortet, för att styra och motivera de anställda i den riktning som företaget önskar, så att de gemensamma målen uppnås
Metod:	För att besvara vårt syfte, har vi valt att använda den kvalitativa metoden. Vi har utfört intervjuer på tre Ernst & Young- kontor i Skåne. Vidare har den abduktiva ansatsen använts och vi har utgått ifrån den hermeneutiska kunskapssynen.
Teoretiska perspektiv:	Teorin utgår ifrån det balanserade styrkortet. Sedan följer teorier om mål och deltagande och hur dessa är kopplade till styrkortet.
Empiri:	Empirikapitlet bygger på den information som vi fick fram då vi intervjuade personer på Ernst & Young.
Slutsatser:	För att styrningen med det balanserade styrkortet ska fungera i kunskapsföretag, har vi således kommit fram till att företaget i första hand ska styra med hjälp av målstyrning, där medel inte anges, och deltagande, där de anställda har självständighet och frihet. Det balanserade styrkortet kan då ses som en stödjande resurs som ger stöd åt styrningen med de ramar som det erbjuder.

Abstract

- Title:** Management control in knowledge-intensive companies – How the balanced scorecard works as a management control system in a knowledge-intensive company
- Seminar date:** 2005-06-03
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Åsa Frosch, Jenny Hansson, Cecilia Rosqvist
- Advisor:** Jens Rennstam
- Key words:** Balanced Scorecard, goals, empowerment, knowledge-intensive companies, Ernst & Young
- Purpose:** The purpose of our study, is to see how the employees at a knowledge-intensive company, by the balanced scorecard, are motivated to work towards the overall goals in the company
- Methodology:** We have used a qualitative approach to give answers to the purpose of this thesis and we have used an abductive method. We have performed interviews in three Ernst & Young offices in Skåne.
- Theoretical perspectives:** The theoretical perspective is about the balanced scorecard and about theories of goals and empowerment, and how these are connected to the balanced scorecard.
- Empirical foundation:** Our empirical foundation is based upon information gathered from interviews at Ernst & Young.
- Conclusions:** In our study we have found that, the balanced scorecard is too structured in its usage, and needs to be combined with a looser management control. It needs to be combined with goals and empowerment, according to our analysis, for it to be a successful management control system in a knowledge-intensive company.

Förord

Arbetet med den här uppsatsen om styrning i kunskapsföretag har varit mycket intressant och lärorikt och det har dessutom givit oss kunskap och en inblick inom detta område.

Vi vill framföra ett stort tack till de personer på Ernst & Young som ställt upp på intervjuer: Peter Blomstrand och Pia Anell på Malmökontoret, Maria Trönell och Jakob Ekman på Lundakontoret samt Johan Thörnqvist, Krister Järlesäter och Fredrik Andersson från kontoret i Kristianstad. Det är tack vare er som vi har kunnat genomföra den här uppsatsen. Vi vill även tacka vår handledare, Jens Rennstam, för att ha givit oss vägledning. Slutligen vill vi tacka våra familjer och vänner, för deras stöd och uppmuntran under dessa tio veckor av ständigt arbete framför datorn.

Våra förhoppningar är att kunskapsföretag, framför allt inom revisionsbranschen, kommer att dra nytta av våra slutsatser samt att övriga läsare tycker att uppsatsen är intressant.

Lund, juni, 2005

Åsa Frosch, Jenny Hansson, Cecilia Rosqvist

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	9
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	10
1.4 SYFTE.....	11
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	11
1.6 DISPOSITION.....	12
2 METOD.....	13
2.1 VAL AV KUNSKAPSSYN.....	13
2.2 VAL AV ANSATS	13
2.3 VAL AV KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METOD.....	15
2.4 KVALITATIVA INTERVJUER.....	16
2.4.1 Utförandet av våra kvalitativa intervjuer	16
2.4.2 Källkritik mot kvalitativa intervjuer.....	19
2.5 INSAMLING AV SEKUNDÄRA KÄLLOR.....	20
2.5.1 Källkritik mot sekundära källor.....	20
2.6 TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET	21
3 TEORI	23
3.1 TEORETISKT RAMVERK	23
3.2 PRESENTATION AV TRE INLEDANDE TEORIER.....	24
3.2.1 Kunskapsföretag.....	24
3.2.2 Styrning.....	24
3.2.3 Motivation.....	25
3.3 DET BALANSERADE STYRKORTET.....	26
3.3.1 Syftet med det balanserade styrkortet.....	26
3.3.2 Uppbyggnad.....	27
3.3.3 Användande.....	28
3.4 MÅLTEORI.....	29
3.4.1 Målstyrning.....	29
3.4.2 Kritik mot målstyrning.....	31
3.4.3 Målöverensstämmelse	32
3.5 DELTAGANDE.....	33
3.5.1 Empowerment – ett deltagande	33
3.5.2 Deltagandets omfattning.....	34
3.5.3 Motivation genom deltagande.....	34
4 EMPIRI	36
4.1 PRESENTATION AV ERNST & YOUNG.....	36
4.1.1 Intervjupersonerna.....	36
4.1.2 Organisationen.....	38
4.2 DET BALANSERADE STYRKORTET.....	40
4.2.1 De olika kontorens balanserade styrkort.....	41
4.2.1 Användandet av det balanserade styrkortet.....	42
4.3 MÅL INOM ERNST & YOUNG.....	44
4.3.1 Att motivera de anställda till att uppnå mål.....	45
4.4 DE ANSTÄLLDAS DELTAGANDE I STYRNINGEN.....	46
4.4.1 Ledningens roll i motivationen och deltagandet.....	46
4.4.2 De anställdas motivation och deltagande	47

5 ANALYS	49
5.1 UPPLÄGG AV ANALYSEN.....	49
5.2 MÅL I ERNST & YOUNG	49
5.2.1 Deltagande i utformning av målen	50
5.2.2 Förutsättningar för en effektiv målstyrning	50
5.2.3 Medel.....	52
5.2.4 Utvecklingssamtalens betydelse för det balanserade styrkortets funktion	53
5.2.5 Belöningar.....	55
5.2.6 Kritik mot målstyrning.....	56
5.2.7 Målöverensstämmelse.....	58
5.3 DELTAGANDE I ERNST & YOUNG.....	59
5.3.1 Deltagande för ett effektivt arbete.....	60
5.4.1 Arbetsdeltagande och högt deltagande	61
5.4.2 Deltagande i det balanserade styrkortet.....	62
5.4.3 Medarbetarperspektivet	63
6 RESULTAT	64
6.1 INLEDNING	64
6.2 RESULTATDISKUSSION.....	64
6.2.1 Hur det balanserade styrkortet kan fungera i ett kunskapsföretag.....	64
6.3 SLUTSATS	66
6.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	67
KÄLLFÖRTECKNING	68
BILAGA	71

1 Inledning

Vi kommer här att inleda med att ge läsaren bakgrunden till kunskapsföretag och styrning i kunskapsföretag samt hur styrning påverkar motivation hos de anställda. Vi kommer därefter att redogöra för vårt problem. Syftet med vår uppsats följer därpå och kapitlet avslutas med våra avgränsningar och vår disposition av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

I en värld som präglas av ständig förändring, där industrisamhället mer och mer utvecklas till ett serviceorienterat tjänstesamhälle, finns det utrymme för nya tankesätt som hjälper oss att agera på bättre och effektivare sätt. I dagens samhälle har människan som individ och människans kunskap blivit allt viktigare och har kommit att utnyttjas mer än tidigare.¹ Kunskap² definieras som en bestämd föreställning om ett visst förhållande eller en kombination av faktorer som någon har lagrat i minnet. Kunskap har, inom affärsvärlden, länge betraktats som en funktionell resurs, att den skulle representera en "sanning"³. Vi anser, liksom Alvesson⁴, att kunskap är mer komplicerat än så, eftersom kunskap måste innehålla omdömesförmåga, kritisk granskning av information och översättning av data till information.

"En förmåga som inte används är detsamma som ingen förmåga alls" (Kinesiskt ordspråk)⁵

Det finns en uttalad skillnad mellan kunskapsföretag och "vanliga" företag. Att definiera ett kunskapsföretag är svårt, eftersom nästan alla företag baserar sin produktion av produkter eller tjänster på kunskap. Företag som tar hänsyn till människans kunskap och kompetens och sedan använder denna för att skapa en tjänst till kunder, blir alltjämt vanligare idag. Sådana företag, vars tillgångar och tjänster huvudsakligen utgörs av anställdas kunskap och kompetens, kallas för kunskapsföretag⁶. Ett kunskapsföretag är, enligt Sveiby⁷, ett företag som sysslar med uppdragsverksamhet. Alvesson⁸ definierar kunskapsföretag som ett företag som erbjuder marknaden högt utvecklad kunskap eller produkter som tillverkas utifrån denna kunskap. Kärnkompetensen i dessa företag är således den kunskap som medarbetarna i företaget besitter och använder. Många anställda i kunskapsföretag har hög, akademisk utbildning och det är genom detta som kunskapsföretag har fått

¹ Sveiby, *Kunskapsflödet*, s. 14-15

² Nationalencyklopedin, www.ne.se, sökord: kunskap

³ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 53

⁴ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 45-47

⁵ Sveiby, *Kunskapsflödet*, s. 102

⁶ Sveiby, *Kunskapsflödet*, s. 14-15

⁷ Sveiby, *Kunskapsledning*, s. 38

⁸ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 23-24

sin höga status. De anställda har löner som ligger över genomsnittet pga. den utbildning som i många fall krävs för den analytiska och teoretiska förmåga som genomsyrar dessa företag.⁹ Ett kunskapsföretag har ofta en decentraliserad organisation och karaktäriseras av kreativitet och självständighet hos utövaren, vilket gör företaget starkt individberoende. Det kan sägas att i kunskapsföretag – till skillnad från i arbetsintensiva och kapitalintensiva företag – framträder humankapitalet starkast.¹⁰

Då ett kunskapsföretag är starkt individpräglad, där de anställda är självgående individer och det är individernas kunskap som skapar värde i företaget, kan styrningen bli svårdefinierad. För att ett företag ska fungera och vara lönsamt, krävs det att det finns en fungerande styrning i företaget, så att samtliga anställda agerar i samma riktning. Med styrning menas att påverka individer, deras handlande och beteende¹¹.

Sättet att styra företag har sett olika ut genom tiderna. Den traditionella styrningen kännetecknas genom att vara mekanisk och därmed utan flexibilitet, den antas fortsätta vara mekanisk även då oförutsedda händelser uppstår¹². Den sägs ha ”en övertro på kvantitativ ekonomisk styrning och en undervärdering av kommunikationens betydelse”¹³, vilket visar att styrningen inte inkluderar de förändringar som finns i en instabil miljö. Detta bidrar till att den traditionella ekonomistyrningen kan hindra eller vilseleda företaget i dess ambition att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Det är utifrån dessa uppfattningar som behovet av att utveckla en nyare verksamhetsstyrning vuxit fram.¹⁴

År 1990 fick Robert Kaplan och David P. Norton i uppdrag att studera och utveckla ett framtida mätetal och styrmedel, som skulle kunna användas i företag och organisationer. Anledningen till detta var att den traditionella styrning som fanns, inte var applicerbar på framtidens företag. Kaplan och Norton utvecklade således det balanserade styrkortet för att kunna möta kraven på ökad flexibilitet och för att möta konkurrens på en föränderlig marknad. Det balanserade styrkortet är trots sin flexibilitet, ett strukturerat styrmedel, som följer vissa ramar och upplägg. Det balanserade styrkortet bidrar till att företaget inte enbart fokuserar på de finansiella målen, utan även ser till de långsiktiga målen. De långsiktiga målen är t.ex. att medarbetarna ska trivas och utvecklas, investeringar i företaget ska göras och kundrelationer ska byggas upp. Mål är således en central del i det balanserade styrkortet när det används som styrmedel. Målen har en stor betydelse, eftersom de ska fungera som riktlinjer som de anställda ska lägga upp sitt arbete kring och som

⁹ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 23-24

¹⁰ Alvesson, *Ledning av kunskapsföretag*, s. 13

¹¹ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 171

¹² Kullvén, *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv*, s. 4-5

¹³ Kullvén, *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv*, s. 3

¹⁴ Lindvall, *Verksamhetsstyrning*, s. 45

ska bidra till motivation. Styrkortet har även handlingsplaner som fungerar som riktlinjer för hur målen ska uppnås och mått som mäter hur målen har uppnåtts.¹⁵

I ett kunskapsföretag är det av stor vikt att det finns ett brett perspektiv på styrningen, för att de anställda ska kunna ta styrningen till sig¹⁶. Kunskapsföretag bygger, enligt Alvesson¹⁷ och Sveiby¹⁸, på att de anställda har frihet att lösa problem och att de har en stor självständighet i sitt arbete. Därför krävs, enligt dessa två forskare, att kunskapsföretag styrs genom decentralisering, deltagande, självständighet och frihet. De menar att denna sorts styrning leder till att de anställda känner en större motivation och ett större engagemang i företaget, vilket en mer strukturerad styrning inte skulle göra.

Motivationen är en förutsättning för att de anställda ska kunna arbeta i företagets intresse och för att kunna prestera¹⁹. Det är viktigt att ledningen sätter relevanta mål för de anställda och att de är delaktiga i utformningen av målen, för att skapa motivation hos dem²⁰. Det finns därför ett stort intresse för företag, att förmedlingen och implementeringen av företagets mål sker på ett trovärdigt och förståeligt sätt hos de anställda.

För att studera hur ett företag, genom styrning, kan få de anställda att arbeta mot företagets mål och studera hur styrningen verkar motiverande, har vi valt att intervjua chefer och anställda i ett revisionsföretag. Det företag vi valt att intervjua personer på, är Ernst & Young, som är en av Sveriges fyra största revisionsbyråer. Ernst & Young är ett kunskapsintensivt företag, eftersom arbetet är professionellt och kunskapen hos de anställda är deras främsta tillgång²¹.

1.2 Problemdiskussion

I ett kunskapsföretag – i detta fall ett revisionsföretag – där de anställda till stor del är självständiga individer, som själva får besluta om sin arbetssituation, är det viktigt att hitta ett fungerande styrmedel. Arbetet i ett kunskapsföretag är komplext och bygger på kunders uppdrag och de anställdas färdigheter och kunskap, vilket gör det svårt för de högsta cheferna att lägga sig i och förstå vad som sker på och utanför kontoret. Det kan vara svårt för ledningen att styra med hjälp av strukturerade styrsätt som t.ex. baseras på regler och direktiv och inte uppmuntrar till motivation

¹⁵ Lindvall, *Verksamhetsstyrning*, s. 211

¹⁶ Olve, Roy & Wetter, *Balanced scorecard i svensk praktik*, s. 14

¹⁷ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*

¹⁸ Sveiby, *Kunskapsledning*

¹⁹ Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*

²⁰ Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*

²¹ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*

och egna initiativ, eftersom anställda i kunskapsföretag arbetar självständigt och ofta befinner sig hos kunden och inte vid sina skrivbord.²²

Samtidigt som ledningen vill ha kontroll på vad som sker, vill de inte minska den mänskliga initiativförmågan, som är en förutsättning för att arbetet i ett kunskapsföretag ska fungera. För att lyckas med den svåra balansgången mellan att vara starkt beslutsam och samtidigt låta innovationer och idéer växa fram, krävs en stor insats av ledningen.²³ Det finns risk för att företaget blir snedstyrt om ledningen är för beslutande och bestämmande och inte tillåter flexibilitet i det dagliga arbetet hos de anställda.²⁴ Samtidigt är det – speciellt i revisionsföretag – viktigt och brukbart att särskilda bestämmelser och lagar följs.

Ernst & Young använder det balanserade styrkortet som sitt primära styrmedel. Det finns en motsättning i detta, då varken Alvesson²⁵ eller Sveiby²⁶, två forskare inom området kunskapsföretag, nämner det balanserade styrkortet som ett fungerande styrmedel i kunskapsföretag, utan istället menar att kunskapsföretag bäst styrs genom decentralisering, självständighet och frihet. Det balanserade styrkortet borde, trots sin flexibilitet, vara för strukturerat för att kunna fungera som styrning i kunskapsföretag, eftersom det inte tillåter tillräckligt mycket frihet i valet av vilka medel som ska användas för att nå målen.

Vi finner det intressant att se hur de anställda blir motiverade att arbeta mot företagets mål och vision med hjälp av de styrsystem som används. Det är intressant eftersom vi anser att styrning i kunskapsföretag är ett komplext område, då dessa företag består av självständiga individer som kräver frihet. Samtidigt är företagets mål det primära för företagets framgång. Dessutom är kunskapsföretag ett aktuellt ämne när vi mer och mer går mot individanpassade organisationer där kunskapen blir allt viktigare för lönsamheten. Genom att intervjua chefer och anställda i Ernst & Young, får vi en bra uppfattning om hur styrningen kan leda till motivation hos anställda på ett kunskapsföretag. Vi kommer att se på styrningen genom det balanserade styrkortet främst utifrån ledningens perspektiv, för att se hur ledningen styr, men även utifrån de anställdas, för att se hur de anställda uppfattar styrningen.

1.3 Problemformulering

Kunskap kan inte existera utan sin bärare²⁷, utan den måste hämtas hos individen. Det är därmed viktigt att individen är motiverad till att prestera sitt yttersta och dela

²² Sveiby, *Kunskapsledning*, s. 59

²³ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 117

²⁴ Sveiby, *Kunskapsledning*, s. 59

²⁵ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*

²⁶ Sveiby, *Kunskapsledning*

²⁷ Sveiby, *Kunskapsflödet*, s. 32

med sig av sin kunskap. I ett kunskapsföretag, där människorna i organisationen besitter stor kunskap, är det därför extra viktigt att styrningen sker på ett sådant sätt att individerna blir motiverade, för att organisationen ska nå framgång. En organisations primära intresse är att de anställda arbetar mot de gemensamma målen, därför är det av betydelse att styrningen uppmuntrar till detta. Då arbetet i ett kunskapsföretag präglas av självständiga individer som kräver frihet för att kunna prestera och finna kreativa lösningar i sitt arbete, blir frågan hur styrningen ska se ut, för att en balans ska finnas mellan ledningens kontroll och kunskapsarbetarens frihet, så att de anställdas kunskap ska kunna utnyttjas fullständigt.

Motsättningen att Ernst & Young använder det balanserade styrkortet, trots att forskare²⁸ inom området kunskapsföretag, inte nämner det balanserade styrkortet som ett fungerande styrmedel i denna sorts företag, har gjort att vi ser ett problem med detta sätt att styra i kunskapsföretag. Då forskarna istället anser att kunskapsföretag bäst styrs genom decentralisering, självständighet och frihet, har det hos oss väckts ett intresse att ta reda på hur det balanserade styrkortet, som är ett strukturerat styrmedel, kan fungera i ett kunskapsföretag. Det finns här en kunskapslucka som kan fyllas, genom att se om det balanserade styrkortet även kan fungera i kunskapsföretag. Detta leder oss till vårt problem:

Hur kan ett kunskapsföretag använda sig av ett balanserat styrkort, som främsta styrmedel, när det samtidigt sägs att ett kunskapsföretag bäst styrs genom decentralisering, självständighet och frihet?

1.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att se hur ett kunskapsföretag kan använda det balanserade styrkortet, för att styra och motivera de anställda i den riktning som företaget önskar, så att de gemensamma målen uppnås.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår uppsats till att endast innefatta chefer och anställda på ett företag, Ernst & Young. Genom att endast koncentrera oss på personer på ett företag, tillåts vi få en djupare inblick i personers åsikter på detta företaget²⁹. Detta anser vi är viktigt för att kunna analysera styrningen i ett kunskapsföretag mer ingående. Det hade varit intressant att studera flera företag och därmed göra en jämförelsestudie, men pga. resursbrist var detta dock inte möjligt.

²⁸ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag* och Sveiby, *Kunskapsledning*

²⁹ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 187

För att skapa en större förståelse om företagets styrning, hade vi kunnat undersöka åsikter hos fler av företagets anställda och även klienters och konkurrenters åsikter, men på grund av resursbrist är denna ytterligare undersökning inte möjlig och vi har fått avgränsa oss till sju personer. Vi anser dock att den information vi samlat in är tillräcklig för att göra en välarbetad analys, med bra resultat.

1.6 Disposition

Efter denna inledning kommer vi att presentera ett kapitel om metod. Metodavsnittet är till för att skapa en förståelse för vilka metoder vi har använt oss av och varför dessa har valts. Följande två kapitel: teori och empiri, har ett likartat upplägg, dvs. fokus på det balanserade styrkortet, mål och deltagande. Detta upplägg har valts för att göra uppsatsen lätt att följa för läsaren. Teorikapitlet fungerar som ett teoretiskt ramverk som beskriver modeller och teorier beträffande styrning i kunskapsföretag. Empirikapitlet inleds med en företagspresentation om det valda företaget, Ernst & Young. Sedan följer den information om styrning på företaget som vi samlade in, genom de intervjuer med chefer och anställda som genomfördes på Ernst & Young. I analyskapitlet analyserar och tolkar vi den information som finns i empirin om det balanserade styrkortet, utifrån teorierna om målstyrning och deltagande vi valt. I uppsatsens avslutande kapitel presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till, beträffande styrning med det balanserade styrkortet, i kunskapsföretag.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för hur vi har gått till väga när vi utfört vår studie för att uppfylla vårt syfte. Vi inleder med val av kunskapssyn och ansats för att sedan redogöra för våra val av insamling av data. Vi avslutar kapitlet med kritik mot vårt tillvägagångssätt.

2.1 Val av kunskapssyn

Vi använder oss av en hermeneutisk kunskapssyn, eller som Jacobsen³⁰ föredrar att kallar det, en tolkningsbaserad ansats. Detta eftersom vårt syfte med forskningen är att förstå och tolka ett fenomen utifrån teorin och inte att beskriva. Vi utgår ifrån att alla människor tänker och handlar olika och att människor uppfattar verkligheten på olika sätt, beroende på de erfarenheter de har. Vi utgår ifrån att alla människor är subjektiva, även vi, därför kommer vi att ge vår tolkning på empirin med utgångspunkt i teorierna som vi har valt. Detta gör vi också eftersom den hermeneutiska kunskapssynen baseras på att det viktiga inte är det som sker, utan hur händelsen tolkas. Vi vill se hur situationer tolkas av våra intervjupersoner och tolkar sedan detta utifrån teorin³¹.

Vi har inte valt att skriva vår uppsats utifrån den positivistiska inriktningen eftersom vi, precis som Patel och Davidson³², anser att det inte går att se på världen helt objektivt, vilket denna kunskapssyn utgår ifrån. Vi anser inte heller att all ny forskning ska baseras på tidigare forskning och utveckla den kunskap som redan finns, utan anser att för att verkligen kunna utforska ett ämne, bör det angripas ur en annan synvinkel, och därmed fås ny information som tidigare inte studerats. Positivismen har en naturvetenskaplig utgångspunkt och utgår ifrån att mycket som utforskas kan generaliseras³³. Vi ämnar inte generalisera utifrån vår forskning, utan riktar in oss på att skapa förståelse av situationen som våra intervjupersoner upplever.

2.2 Val av ansats

Val av kunskapssyn kräver också ett val för hur vi kan gå tillväga för att förstå och tolka verkligheten, vilket är vårt syfte med uppsatsen. För att kunna tolka verkligheten skaffar vi oss kunskap om hur styrning går till i företag, teorier att tolka utifrån samt kunskap om hur denna styrning skapar motivation hos den anställda.

³⁰ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 32

³¹ Kvale, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 49

³² Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, s. 24

³³ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 29-32

Vi vill att vårt val av ansats ska spegla vår problemställning och vårt syfte med uppsatsen. Då vi varken har en hypotes som vi utgår ifrån eller vissa givna förväntningar på vad vi kommer att finna, utgår vi ifrån en abduktiv ansats.

Den abduktiva ansatsen bygger på att den deduktiva³⁴ och den induktiva³⁵ ansatsen kombineras. Den deduktiva ansatsen förutsätter att vi har vissa hypoteser som vi vill testa på verkligheten. Dessa hypoteser har framkommit genom teorin, vilket är motsatsen till induktion, där det förutsätts att man inte har några förkunskaper om det undersökningen behandlar. Nackdelen med den deduktiva ansatsen är att vi lätt hade blivit förblindade av våra förväntningar³⁶, vilket hade kunnat leda till att vi enbart letat efter sådan information vi vill ha och missat andra viktiga fakta.

Den induktiva ansatsen bygger på att istället för att utgå från teorin, börjar undersökningen i empirin och sedan söks bekräftelse eller motsägning i teorin. Den induktiva ansatsen hade låtit oss sätta vissa medvetna gränser för vad vi vill inhämta för empiri, samtidigt som den på vägen tillåtit oss att vara öppna för nya infallsvinklar.³⁷ För oss hade denna ansats varit den bästa om vi ej valt den abduktiva ansatsen, men den hade dock inte varit fullt tillfredställande, då vi till viss del utgår ifrån teorin. Dessutom anser vi som Jacobsen³⁸ och Patel et al.³⁹ säger, att ingen kan gå ut i verkligheten utan vissa förväntningar eller kunskaper.

Vi har valt att tillämpa den abduktiva ansatsen, eftersom den låter oss tolka verkligheten genom att gå från teorin till empirin och sedan tillbaka till teorin för att underbygga tolkningarna vi gör av verkligheten. Vi anser att detta bäst överensstämmer med vårt tillvägagångssätt. Vi kan, genom denna förankringsansats, studera våra sekundära källor och våra teorier för att få en kunskapsbas om ämnet, för att sedan gå ut i empirin för att ytterligare problematisera, tolka och till slut besvara och uppfylla vårt syfte. Vi studerar anställdas och chefers åsikter om ett verkligt företags tillvägagångssätt vid styrningen av deras anställda och hur de får dem motiverade att uppfylla och sträva efter företagets mål. Vi utgår ifrån teorin när vi skapar våra intervjufrågor samt vid valet av företag. Hur vi sedan tolkar det som framkommit efter vår studie av empirin, ligger till grund för våra nya referensramar. Härifrån bygger vi sedan upp vår analys och våra slutsatser, vilket gör att vi får ett växelverkande arbetssätt där empiri och teori påverkar varandra från olika håll.

³⁴ Halvorsen, *Samhällsvetenskaplig metod*, s. 79

³⁵ Halvorsen, *Samhällsvetenskaplig metod*, s. 78

³⁶ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 35

³⁷ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 43

³⁸ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 43

³⁹ Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*

2.3 Val av kvalitativ eller kvantitativ metod

Inom samhällsvetenskapen finns två metodologiska angreppssätt⁴⁰, dels den kvalitativa metoden och dels den kvantitativa metoden. För att vi ska kunna utreda vårt problem, kommer vi att använda oss av den kvalitativa metoden. Den hjälper oss att få en inblick i hur styrningen fungerar på företaget, i och med att metoden går in på djupet. Detta medför att vi kommer få fram viktiga detaljer och unikheter hos varje undersökningssperson. Den kvalitativa metoden hjälper oss att, utifrån teorin, tolka hur de ledande i företaget styr de anställda i önskvärd riktning. Med hjälp av metoden får vi också fram information om hur dels cheferna och dels de anställda uppfattar sin arbetssituation.

Syftet med den kvalitativa metoden är att skapa en förståelse i det som avses att undersökas⁴¹. Den information som samlas in, är till för att vi ska få en djupare förståelse för helheten. När en kvalitativ metod utförs ska det finnas en närhet⁴² mellan den som undersöker och den som blir undersökt. Denna närhet är relevant för att vi ska få en insikt i den situation och den miljö som de olika individerna befinner sig i. I den kvalitativa uppsatsen är det väsentliga vår tolkning utifrån teorin⁴³. Det är av stor vikt att vi har tillräckligt med bakomliggande kunskap i ämnet för att få ut mesta möjliga av intervjun, så att vår analys blir trovärdig.

Den här metoden är användbar för vårt syfte, då den innebär att vi i förväg inte behöver ha ett utstakat frågeformulär med givna svarsalternativ, utan att uppgiftslämnaren själv har möjlighet att styra intervjun. Denna flexibilitet gör det möjligt för oss att ändra upplägget på undersökningen allteftersom, utan att behöva börja om från början. Den kvalitativa ansatsen är således öppen för oväntade händelser. Detta leder till att vi får en interaktiv process⁴⁴, där vi får möjlighet att pendla mellan de olika delarna i uppsatsen. Detta medför även en förankring i vår ansats, den abduktiva ansatsen, där vi rör oss fram och tillbaka mellan teori och empiri.

Vid valet av den kvalitativa metoden är det också viktigt att inte bortse från metodens utmaningar. Genom att vi är medvetna om att dessa finns, ska vi försöka undvika dem. En utmaning med den kvalitativa metoden är att den är resurskrävande⁴⁵. Det är relevant för vårt syfte att välja personer som besitter mycket information om styrning i ett kunskapsföretag.

⁴⁰ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 14

⁴¹ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 14

⁴² Holme & Solvang, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 92

⁴³ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 145

⁴⁴ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 142

⁴⁵ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 143

Det finns en risk för att den som undersöker, omedvetet sällar bort information, som till synes verkar irrelevant, men som kan ha varit mycket viktig för undersökningen. Detta kan ske pga. att det blir för mycket material och att allt detta inte går att hantera. I och med att vi är tre personer som utför intervjuerna, antar vi att vi har kommit förbi det här problemet och har således kunnat avgöra vilket av materialet som är det mest relevanta för vårt syfte.

Den kvantitativa metoden kommer vi inte att använda, eftersom den är mer formaliserad, strukturerad och kräver mer kontroll från forskarens sida⁴⁶. Det är en vetenskaplig metod som innebär att kvantifierbar data mäts och behandlas med hjälp av statistiska metoder för att få fram ett resultat. I denna metod, används ofta enkätundersökningar, vilka lämpar sig då resultatet på en större grupp ska generaliseras, snarare än när man, som i vårt fall, vill ta reda på den enskilde individens åsikter.

Den kvantitativa metoden ger heller inte det djup som vi strävar efter för att kunna uppfylla vårt syfte. Då metoden är bred, medför det att den ofta får en ytlig prägel⁴⁷. Den klarar endast av att mäta relativt enkla förhållanden, vilket inte lämpar sig i uppsatsen då vårt syfte är att tolka och analysera ingående.

2.4 Kvalitativa intervjuer

Vi har valt ett intensivt upplägg på vår uppsats och koncentrerar oss på endast ett fåtal enheter, i enlighet med vårt val av den kvalitativa metoden. Då vi vill få en djupare förståelse och tolkning av hur styrningen i ett företag kan påverka människor i deras arbete, när det gäller att styra dem mot vissa mål och att få dem motiverade, har vi valt att göra kvalitativa intervjuer.

2.4.1 Utförandet av våra kvalitativa intervjuer

För att vi ska få en insikt i hur de anställda uppfattar styrningen och hur de blir motiverade av denna, använder vi oss av kvalitativa intervjuer. Detta för att uppnå det djup som behövs för att kunna förstå och tolka deras arbetssituation.

Tillvägagångssätt

Vi valde att genomföra intervjuerna individuellt, eftersom det är betydelsefullt att få höra den enskilde individens åsikter och för att försäkra oss om att denne inte blir påverkad av någon annan. Om vi istället hade genomfört en gruppintervju, fanns det

⁴⁶ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 14

⁴⁷ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 147

en risk för att en del individer svarat enligt de normer och regler som finns i gruppen, trots att denne kanske hade haft en avvikande åsikt⁴⁸. Gruppintervjuer medför också att de blygaste i gruppen inte yttrar sin åsikt.

Det är av stor vikt att intervjuerna sker ansikte mot ansikte. Detta för att vi ska kunna få den närhet som krävs för att uppgiftslämnaren ska lämna så uttömmande svar som möjligt. En besöksintervju blir således mer givande och vi får ut mer användbar och nyanserad information.⁴⁹ Intervjuerna hölls på uppgiftslämnarens arbetsplats för att komma undan kontexteffekten⁵⁰, då den intervjuade tenderar att svara mer uttömmande när denne befinner sig i en trygg miljö. Beträffande frågor om arbetet anser vi att arbetsplatsen är den miljö som uppgiftslämnaren upplever som tryggast och därmed är mest bekväm, då det gäller att svara på frågor angående styrning i arbetet.

Några dagar innan vi genomförde intervjuerna skickade vi ut några övergripande frågor till den person som skulle intervjuas. Detta gjorde vi för att personen skulle få en möjlighet att sätta sig in i det som skulle talas om. Vi var dock noga med att inte avslöja för mycket, för att inte den intervjuade skulle kunna vinkla frågorna och svaren till sin eller företagets fördel.

Vi valde att intervjua varje person i 30-45 minuter. Detta ansåg vi vara en lagom tidsram för att vi skulle hinna tala om de relevanta och intressanta områden som berör vårt syfte. Innan vi började varje intervju, påpekade vi att det som sägs kommer att användas i en uppsats som kommer att offentliggöras samt att vi kommer att referera till det som sagts. Vi valde att inte använda oss av en bandspelare. Detta gjorde vi för att vi inte ville riskera att personerna skulle utelämna något av betydelsefull karaktär under intervjun, i och med att en bandspelare kan verka avskräckande⁵¹ på vissa människor. För att försäkra oss om att ingenting som sades under intervjun skulle förbigås, agerade en av oss intervjuare, medan de andra två antecknade.

Utformandet av intervjuguide

För att intervjun skulle flyta på ett bra sätt, valde vi att utföra en semistrukturerad intervju. Detta innebär att vi utförde en förhållandevis öppen intervju som var strukturerad till en viss grad. För att få fram uppgiftslämnarens egna uppfattningar, bör denne i största möjliga mån själv få styra intervjuns utveckling.⁵² Vid intervjun fanns det således en mall (se bilaga) med olika faktorer som var viktiga att ha med på

⁴⁸ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 160

⁴⁹ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 161

⁵⁰ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 164

⁵¹ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik; om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 107

⁵² Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 162

intervjun. Detta var nedskrivet i en handledning som innehöll en del fasta frågor, för att vi skulle kunna försäkra oss om att väsentliga ämnen kom att diskuteras.⁵³ Vi förberedde även följdfrågor som vi använde när det behövdes. Den här intervjuformen möjliggör att andra idéer och uppfattningar dyker upp, som inte förutspåts tidigare. Detta leder till att nya intressanta ämnen kan belysas, som kan ge innehållet en nyanserad bild.

Alternativen till semistrukturerad intervju skulle vara en öppen eller strukturerad intervju. Vid en helt öppen intervju skulle det finnas en risk för att missa de, för vårt syfte, väsentliga delarna av intervjupersonens svar och åsikter samt att det skulle bli svårt och resurskrävande att samla in all data. En helt strukturerad intervju skulle däremot inte ses som en kvalitativ metod utan snarare en kvantitativ sådan, i och med att svaren således skulle bli kortfattade och inte gå in på djupet.⁵⁴

Val av företag

Ernst & Young är ett stort internationellt företag och pga. tillgänglighet och närhet, har vi valt att utföra våra studier på olika kontor i södra Sverige. Vi har valt att utföra våra studier i Ernst & Young Syd, vilket har skett på tre kontor i tre olika städer i Skåne. Vi anser att det har betydelse att studera företaget i fler städer än en, för att bredda vårt perspektiv över hur chefers och anställdas åsikter om styrningen i företaget ser ut.

Vi har valt att intervjua både anställda och chefer på Ernst & Young-kontoren, för att få bådas perspektiv på styrningen. Vi har valt detta företag för att det är ett kunskapsföretag. De som arbetar på företaget är högutbildade och arbetar med ett professionellt servicearbete. Ernst & Young är ett revisionsföretag och anledningen till att vi valt detta, är för att vi såg en motsättning i deras sätt att styra mot vad forskare, som Alvesson⁵⁵ och Sveiby⁵⁶, anser är det optimala styrsättet i kunskapsintensiva företag.

Urval av respondenter

När vi skulle besluta om vilka personer som var relevanta för intervjun, ansåg vi att det var av stor vikt att noga reflektera över detta val. Målet med kvalitativa metoder är att hitta det som är unikt och speciellt hos varje individ, i och med att det inte finns utrymme att utföra hur många intervjuer som helst⁵⁷. Intervjuerna genomfördes på Ernst & Young i Malmö, Lund och Kristianstad.

⁵³ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik; om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 101

⁵⁴ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 163

⁵⁵ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*

⁵⁶ Sveiby, *Kunskapsflödet*

⁵⁷ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 196

De personer som vi intervjuade, var väl insatta i ämnet och kunde uttrycka sig på ett klart och förståeligt sätt, för att därmed ge undersökningen relevans⁵⁸. Vi kom således att göra systematiska urval för att hitta relevanta personer. För att försäkra oss om att personerna var relevanta för vårt syfte, använde vi oss av olika indelningsvariabler⁵⁹ för att undersökningen skulle bli så trovärdig som möjligt. De som var av intresse att intervjua på företaget, delade vi in i två undergrupper, nämligen personer i chefsposition samt personer som utgör övriga anställda, dvs. revisorer, konsulter och assistenter. Den här indelningen gjorde vi för att skillnaden mellan dessa två gruppers åsikter skulle klargöras.

2.4.2 Källkritik mot kvalitativa intervjuer

Under en intervju, i nära samspråk med personer som inte är bekanta, kan en intervjuareffekt⁶⁰ uppstå. Detta innebär att personen som intervjuas, kan ha reagerat och svarat annorlunda än normalt, genom att vi var tre obekanta personer som utförde intervjun. Vi kan genom vår närvaro ha påverkat svaren. Det kan också vara så att vi omedvetet har råkat styra intervjupersonens svar genom att ställa ledande frågor.⁶¹

En annan utmaning med kvalitativa intervjuer är att det kan uppstå informationsöverflöd, vilket kan leda till att hanteringen av informationen blir svår och att stress kan uppstå⁶². Då vi inser detta och då vi alltid har vårt syfte och vår problemställning i åtanke, både vid intervjufrågornas skapande och under själva intervjuerna, anser vi att vi kan minimera denna risk.

Genom att endast intervjua ett fåtal personer på ett företag, kommer vi att missa den möjliga jämförelsen med personer på andra företag i samma bransch och situation. Vi anser dock att det djup vi får, genom att enbart intervjua personer på ett företag, överväger detta, då perspektiven blir fler. Vi anser också att intervjuer av personer inom ett företag, är tillräckligt för att tillvarata vårt syfte med uppsatsen samt för att vi ska kunna dra relevanta och sannolika slutsatser.

Genom att inte spela in intervjupersonerna med bandspelare, kan det finnas en risk att vi förbigått en del viktig information och således fått snedvridna tolkningar som inte är trovärdiga⁶³. Vi anser dock att denna risk är mycket liten, då vi intervjuat ett flertal personer. Dessutom är vi tre personer som har lyssnat på intervjupersonerna

⁵⁸ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik; om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 101

⁵⁹ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 196

⁶⁰ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 270

⁶¹ Svenning, *Metodboken*, s. 120-121

⁶² Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 190

⁶³ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, s. 166

och således har vi alla tre tagit emot informationen och kontrollerat att inget relevant missats.

2.5 Insamling av sekundära källor

För att tillgodose vårt syfte är det av betydelse att även samla in sekundärdata, dvs. data som andra har skrivit. Årsredovisningen för Ernst & Young kommer vi att använda för att få övergripande information om företaget. I och med att årsredovisningen är en offentlig källa, kommer vi dock att granska den kritiskt. Vi kommer även att använda oss av företagets hemsida, för att kunna få grundläggande information, som vi således inte behöver fråga våra intervjupersoner om. Vid bearbetandet av hemsidan, är vi medvetna om att den är skriven av en organisation, och inte en enskild individ, vilket gör att det inte är möjligt att genomföra jämförelser av vad de olika personerna i företaget anser, baserat på informationen som ligger ute på hemsidan.

Vi kommer även att använda oss av sekundärdata när vi tar fram relevanta teorier, för att kunna besvara vår problemställning och uppfylla vårt syfte. Teorierna kommer vi att behöva som underlag för en bra analys och trovärdiga slutsatser vid tolkningen av vår empiri.

2.5.1 Källkritik mot sekundära källor

De sekundärdata vi samlat in, för att använda oss av i vår uppsats, har vi förhållit oss kritiska till. Företagsinformation i form av broschyrer, informationsblad och diverse utskick, kan till viss del vara vinklad, så att den ska framställa företaget på bästa möjliga sätt. Detta kommer vi att ta hänsyn till då vi bearbetar vårt material. De teorier vi använt oss av, är publicerade och skrivna av erkända forskare och vi kan därigenom styrka deras trovärdighet och oberoende. Vi har dock behållit en medvetenhet om att inte ens vetenskaplig litteratur kan vara helt pålitlig, även dessa författare kan ha varit utsatta för påtryckningar och är till viss del subjektiva vid redovisning av sina forskningsresultat. Vi kommer dock att försöka använda oss av relevanta och aktuella källor med hög trovärdighet, som även kommer att värderas kontinuerligt.

2.6 Trovärdighet och äkthet

Lincoln & Guba⁶⁴ anser att det finns två grundläggande kriterier för bedömning av en kvalitativ undersökning, vilka är trovärdighet och äkthet. Dessa två begrepp kan jämföras med de två grundläggande kriterierna för kvantitativ forskning, nämligen validitet och reliabilitet. Kvalitativa undersökningar bör dock värderas utifrån andra kriterier än de som används vid kvantitativa undersökningar, eftersom det är två skilda forskningsätt. I vår undersökning som är kvalitativ, har det stor betydelse att våra olika metoder för insamling av information är gjorda så att vi samlar in relevant information för att vi sedan, utifrån teorierna, ska kunna analysera empirin och därigenom uppfylla en viss grad av trovärdighet.

Trovärdigheten bestäms av hur undersökningen utförs och hur noggrann bearbetningen av informationen⁶⁵ har varit. Vi har intervjuat sju personer för att försöka undvika att tillfälligheter ska kunna påverka resultatet.

För att uppnå äkthet⁶⁶ har vi försökt att genom undersökningen ge en skäligt rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som intervjupersonerna har. Vi vill att vår undersökning ska vara av nytta för läsaren och även andra människor som befinner sig i liknande situationer, eftersom det är en undersökning som ska kunna vara till användning för många.

Vi har hela tiden anknutit vår problemställning till vår insamling av data och sållat bort irrelevant information för att få användbar data som kan uppfylla vårt syfte. Att se kopplingen mellan teori och empiri är en utmaning, men utan denna koppling blir vår undersökning meningslös. Vi har varit mycket noga med att hela tiden se denna koppling och genom detta hoppas vi att vi har uppnått hög äkthet⁶⁷.

En slutsats betraktas ofta som riktig om den hänger samman på ett logiskt sätt, men så är inte alltid fallet⁶⁸. Vi har därför varit uppmärksamma på att även om någonting låter logiskt och trovärdigt, finns det anledning att vara kritisk, eftersom det inte behöver innebära att premisserna är pålitliga. Om en förutsättning varit felaktig, kan hela slutsatsen bli fel. Vi har kritiskt sett över teorierna, som vi analyserat vårt insamlade material utifrån, för att få slutsatserna så trovärdiga och övertygande som möjligt.

⁶⁴ Lincoln & Guba, *Naturalistic Inquiry*

⁶⁵ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 163

⁶⁶ Bryman, *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 257-263

⁶⁷ Svenning, *Metodboken*, s. 59

⁶⁸ Thurén, *Vetenskapsteori för nybörjare*, s. 23

Eftersom en kvalitativ undersökning är mer exemplifierande än generaliserande⁶⁹, kommer våra slutsatser att gälla endast för de anställda som vi studerat på företaget – Ernst & Youngs styrning – och kan därmed inte fullt appliceras på andra liknande företag. Att våra slutsatser och vårt resultat ska kunna användas på andra kunskapsföretag, är därmed endast en kvalificerad gissning.

⁶⁹ Svenning, *Metodboken*, s. 64

3 Teori

Teorikapitlet är till för att ge läsaren en närmare beskrivning av de teorier som vi har valt att använda oss av. Inledningsvis förklarar vi hur de olika teorierna vi valt hör ihop. Därefter kommer en presentation av tre övergripande teorier. Vi behandlar därefter det balanserade styrkortet för att ge en beskrivning av hur detta fungerar. Sedan följer teorier om mål och deltagande.

3.1 Teoretiskt ramverk

För att kunna uppfylla vårt syfte, krävs teorier som ger oss klarhet och förståelse i vad styrning och motivation innebär och deras roll i kunskapsföretag. Därför inleder vi teoriavsnittet med en beskrivning och bakgrund av kunskapsföretag, styrning och motivation. Det teoretiska ramverket innefattar således dessa tre teorier och ytterligare tre teorier och modeller, vilka är det balanserade styrkortet samt teorier om mål och deltagande. Dessa har vi valt för att de är relevanta för vårt syfte – hur det balanserade styrkortet kan fungera i kunskapsföretag.

Det balanserade styrkortet fungerar som en grund i vår uppsats, då vi vill undersöka hur det kan fungera att styra individer i ett kunskapsföretag, med hjälp av detta. Vi använder oss av Kaplan och Nortons⁷⁰ ursprungliga modell av det balanserade styrkortet, för att få en förståelse för hur det är uppbyggt och hur det används. Teorin om det balanserade styrkortet ska analyseras utifrån teorier om mål och deltagande. Detta görs för att vi genom andra perspektiv ska få en förståelse för hur det balanserade styrkortet kan fungera i ett kunskapsföretag.

Till det balanserade styrkortet finns det mål knutna och genom de individuella målen, vill ledningen styra personer i en gemensam riktning och motivera de anställda på företaget att arbeta mot företagets mål. I det balanserade styrkortet har mål ett stort utrymme, då de anställda i viss mån har egna mål att uppnå. Genom att använda teorier om mål, kan vi se vad målen har för betydelse för det balanserade styrkortets funktion i ett kunskapsföretag och motivationen hos de anställda. Då teorierna om kunskapsföretag säger att det krävs deltagande för att en anställd ska känna motivation, använder vi teorin om deltagande för att se om detta har någon inverkan på det balanserade styrkortets funktion och därmed motivationen. Vi vill även se om deltagande i målformuleringen och måluppföljningen har en betydelse för måluppnåelsen hos de anställda. Det balanserade styrkortet kan således bli ett medel för att knyta ihop dessa delar.

⁷⁰ Kaplan & Norton, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*

Det balanserade styrkortet fungerar således som vårt studieobjekt som vi ska studera genom att använda teorier om mål och deltagande. Genom dessa två perspektiv kommer vi att se hur det balanserade styrkortet kan fungera som ett styrmedel i ett kunskapsföretag.

3.2 Presentation av tre inledande teorier

I detta avsnitt, inleder vi med forskares syn på kunskapsföretag, för att därefter definiera styrning och motivation. Dessa begrepp utgör grundläggande information inför de teorier vi har använt, för att finna svar på vårt problem.

3.2.1 Kunskapsföretag

Ett kunskapsföretag kan, enligt Alvesson⁷¹, definieras som ett företag som erbjuder marknaden högt utvecklad kunskap eller produkter som tillverkas utifrån denna kunskap. Kärnkompetensen i dessa företag är således den kunskap som medarbetarna i företaget har och använder. Kunskapsarbetare har ofta hög, akademisk utbildning pga. den analyserande och teoretiska förmåga som krävs i dessa företag. Kunskapsarbetare sägs motiveras av lärande och utveckling.

Kunskapsföretag bygger, enligt Alvesson⁷² och Sveiby⁷³, på att de anställda har frihet att lösa problem och att de har en stor självständighet i sitt arbete. Forskarna anser att kunskapsföretag bäst styrs genom decentralisering, deltagande, självständighet och frihet, då ett kunskapsföretag är starkt individpräglad. De anställda är självgående individer och det är individernas kunskap som skapar värde i företaget. Ett kunskapsföretag har ofta en decentraliserad organisation och karaktäriseras av flexibilitet och kreativitet och hos utövaren.⁷⁴

3.2.2 Styrning

Eftersom vårt syfte med uppsatsen är att se hur kunskapsföretag, genom det balanserade styrkortet, kan styra och motivera de anställda till att arbeta mot företagets gemensamma mål, börjar vi här med att beskriva vad styrning innebär och hur vi definierar styrning.

⁷¹ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 23-24

⁷² Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*

⁷³ Sveiby, *Kunskapsledning*

⁷⁴ Alvesson, *Ledning av kunskapsföretag*, s. 13

Vad är styrning?

Den traditionella styrningen har en mekanisk uppbyggnad och har därmed ingen större flexibilitet⁷⁵. Det är utifrån detta som behovet av att utveckla en nyare verksamhetsstyrning vuxit fram. Den nyare ekonomistyrningen innefattar värderingar och normer som komplement till den traditionella styrningen. Det finns flera olika verktyg som används vid olika situationer, så att det blir mer flexibilitet i styrningen.⁷⁶ Förutsättningarna för företag har förändrats och inom kunskapsföretag har den nyare styrningen visat sig genom att företagets kunskap har ägnats större uppmärksamhet än företagets fysiska resurser, som tidigare huvudsakligen uppmärksammats. Kunskap är den mest konkurrenskraftiga tillgången som ett kunskapsföretag har då det är en varaktig fördel, till skillnad från fysiska resurser som förbrukas och också kan imiteras⁷⁷.

Det finns en konflikt i om kunskap överhuvudtaget kan styras, menar Alvesson⁷⁸. Konflikten ligger dels i att det är svårt att kontrollmässigt styra individer som besitter större kunskap än de som ska utöva styrningen. Allmänt sett, är styrning alla de åtgärder en ledning i en organisation vidtar, för att påverka företagets processer och resultat⁷⁹. Alvesson⁸⁰ menar att styrning är att påverka individer, deras handlande och beteende och det syftar till ett organ eller några personer som kan utöva makt och kontroll över andra, som de har ett asymmetriskt förhållande till. Det handlar om att några styr och andra blir styrda.

3.2.3 Motivation

Vi förklarar vad motivation innebär, hur vi definierar det och varför det är viktigt att motivera de anställda i ett kunskapsföretag.

Vad är motivation?

Kunskapsarbetare motiveras av att känna stimulans i sitt arbete, att lära sig och att få utvecklas, både personligen och i sitt arbete. De har inte främst pengar eller andra hårdare ting som motivationsfaktorer.⁸¹ Motivationen gör att de anställda vill prestera bättre. I ett kunskapsföretag är det personalens kompetens som är grunden för

⁷⁵ Kullvén, *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv*, s. 4-5

⁷⁶ Lindvall, *Verksamhetsstyrning*, s. 51

⁷⁷ Lindvall, *Verksamhetsstyrning*, s. 20-21

⁷⁸ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s 170

⁷⁹ www.ne.se , 2005-05-24

⁸⁰ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s 171

⁸¹ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 145

företagets överlevnad och utveckling och om de anställda inte är motiverade att arbeta för företaget och dess mål, fallerar hela syftet med företaget⁸².

Motivation är de processer som sätter igång, upprätthåller och riktar beteende⁸³. Dessa processer skapar en drivkraft hos personen att handla och den ger handlingen en inriktning samt upprätthåller och förstärker handlingen⁸⁴.

Hur blir man motiverad?

Hur de anställda ska motiveras och vad som motiverar människor generellt, finns det inget direkt svar på. Åsikterna går isär, men är även ofta starkt sammankopplade. Landy et al.⁸⁵ menar att individen blir motiverad av att få mål som denna ska uppnå. Jacobsen och Thorsvik⁸⁶ menar att mål kan vara motiverande, men att det även kan behövas belöningar och straff.

Ytterligare ett sätt att se på motivation är som Galbraith⁸⁷, att individen blir motiverad av att ta ansvar och få fatta egna beslut om sitt arbete. Organisationen har ett visst inflytande på motivationen hos de anställda, menar Alvesson⁸⁸. Inom kunskapsföretag sägs det även vara så att personalen motiveras av att ha stimulerande arbetsuppgifter, att lära sig och att utvecklas⁸⁹.

3.3 Det balanserade styrkortet

Vi har valt att ta upp denna teori, eftersom vårt problem bygger på hur det balanserade styrkortet kan fungera som styrmedel i ett kunskapsföretag. Det balanserade styrkortet är vårt studieobjekt och teorin är därför ett viktigt stöd i vår analys för att vi ska kunna uppfylla vårt syfte.

3.3.1 Syftet med det balanserade styrkortet

Det balanserade styrkortet utvecklades för att förutsättningarna hela tiden förändrats för företag och organisationer, vilket har gjort de traditionella styrsystemen inaktuella. Styrkortets syfte är att hjälpa företaget att fokusera på de långsiktiga målen för att på sikt uppnå lönsamhet. Styrkortets uppbyggnad bygger på tre

⁸² Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 131

⁸³ www.ne.se, 2005-05-24

⁸⁴ Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 292

⁸⁵ Landy & Conte, *Work in the 21 century*

⁸⁶ Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*

⁸⁷ Galbraith et al., *Organizing for the future – the new logic for managing complex organization*, s. 143

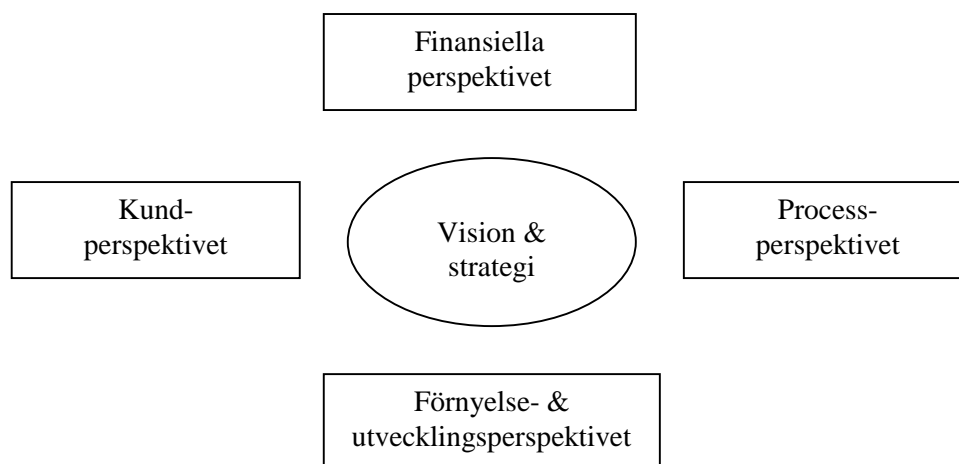
⁸⁸ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 131

⁸⁹ Alvesson, *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, s. 145

tidsdimensioner: igår, idag och imorgon⁹⁰. Det medför att företaget med hjälp av styrkortet får en insikt i att det som görs idag, inte kommer att bidra till ett finansiellt resultat förrän om ett tag. Företaget får på så vis upp ögonen för vikten av att använda sig av icke-finansiella mått samt att följa upp dessa. Styrkortet ska hjälpa företaget att implementera sin strategi i verkligheten. Det ska också verka som ett stöd för att främja lärande och utveckling i organisationen.⁹¹

3.3.2 Uppbyggnad

Kaplans och Nortons modell⁹² består av fyra perspektiv: det finansiella, kund-, process- samt förnyelse- och utvecklingsperspektivet. Bakom vart och ett av dessa fyra, finns det en utvecklad vision och strategi. Inom varje perspektiv formuleras mål, viktiga framgångsfaktorer, mått och en handlingsplan. Styrkortet kan ses som ett kretslopp i och med att alla perspektiven hör samman och i allra högsta grad påverkar varandra och rör sig i en ständigt pågående process.



Figur 1. Modell över Kaplan och Nortons balanserade styrkort⁹³.

Kundperspektivets syfte är att företaget ska få en yttre effektivitet⁹⁴. Företaget kan med hjälp av det här perspektivet utreda vad det är som kunden värderar och uppskattar hos företaget. Kundperspektivet skapar således en medvetenhet hos företaget, om vad det är kunden efterfrågar. Mått som används är t.ex. kundnöjdhet, förvärv av nya kunder och hur stor lönsamheten är inom de olika kundkategorierna⁹⁵.

⁹⁰ Olve, Roy & Wetter, *Balanced scorecard i svensk praktik*, s. 14

⁹¹ Lindvall, *Verksamhetsstyrning*, s. 212

⁹² Olve, Roy & Wetter, *Balanced scorecard i svensk praktik*, s. 23

⁹³ Kaplan & Norton, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*

⁹⁴ Lindvall, *Verksamhetsstyrning*, s. 214

⁹⁵ Kaplan & Norton, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, s. 26

Processperspektivet, även kallat det operationella perspektivet, handlar om att skapa inre effektivitet i företaget. Med hjälp av det här perspektivet fokuseras det på alla delar inom företaget och inte bara på produktionen. Mått som används är t.ex. kvalitet, produktivitet, leveranstider och kapacitetsutnyttjande⁹⁶.

Förnyelse- och utvecklingsperspektivet hjälper företaget att fokusera på långsiktiga mål⁹⁷, för att skapa långsiktig tillväxt och förbättring samt för att ständigt utvecklas⁹⁸. För att företaget ska bli mer konkurrenskraftigt, måste det dels öka produktiviteten⁹⁹, dvs. utvecklas och bli ännu bättre på det som de redan är bra på och dels öka effektiviteten, dvs. lära sig nya och annorlunda saker för att på ett bättre sätt kunna möta kundernas behov. För att lyckas med detta, är det viktigt att vidareutbilda de anställda och att förbättra informationsteknologin. Mått som används är t.ex. arbetstillfredsställelse, kunskap och personalomsättning.

Det finansiella perspektivet handlar om traditionella mätningar inom ekonomistyrning¹⁰⁰. Det här perspektivet kan ses som ett kontrollsystem på om strategin fungerar i praktiken, dvs. om den genererar pengar till verksamheten. Exempel på mått är budget och räntabilitet.

Det har även diskuterats huruvida det ska införas ett femte perspektiv, nämligen *medarbetarperspektivet*. Detta för att peka på vilken stor roll medarbetarna har för att företaget ska nå framgång¹⁰¹. Mått som används är t.ex. medarbetarnas engagemang, kompetens och motivation.

3.3.3 Användande

Vid framtagandet av det balanserade styrkortet, är det av stor vikt att tänka på att alla företag är unika och därför måste styrkortet anpassas efter det enskilda företagens förutsättningar. De olika perspektiven har olika stor betydelse, beroende på vad det är för företag. Vissa företag väljer dessutom att lägga in fler perspektiv i sitt styrkort. Det är dock viktigt att tänka på att det ska råda balans mellan perspektiven.

Det balanserade styrkortet fungerar som ett verktyg för företaget, som används för att företaget ska lyckas skaffa sig långsiktiga konkurrensfördelar. Styrkortet underlättar också för företaget att ta fram relevanta mått, som ska bidra till att företagens mål och vision uppnås. Poängen med det balanserade styrkortet är att

⁹⁶ Olve, Roy & Wetter, *Balanced scorecard i svensk praktik*, s. 199

⁹⁷ Gyllberg & Svensson, *Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrningssystem*, s. 47

⁹⁸ Kaplan & Norton, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, s. 126

⁹⁹ Lindvall, *Verksamhetsstyrning*, s. 216

¹⁰⁰ Gyllberg & Svensson, *Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrningssystem*, s. 44

¹⁰¹ Lindvall, *Verksamhetsstyrning*, s. 218

företaget kan bryta ner de långsiktiga målen till kortsiktigare mål inom den dagliga verksamheten.¹⁰²

Styrkan med det balanserade styrkortet sitter framför allt i framtagningsprocessen. Detta, menar Olve et al.¹⁰³, beror på att när det tas fram, implementeras företagets mål och vision hos alla de anställda på företaget. För att genomföra detta, måste företaget, enligt Kaplan och Norton¹⁰⁴, använda sig av tre olika styrmekanismer, vilka är kommunikations- och utbildningsprogram, målsättningsprogram och belöningsystem. För att lyckas med kommunikationen och att motivera de anställda, är det av stor vikt att företagets utsatta mål stämmer överens med belöningsystemet, dvs. belöning sker då de anställda använder sig av de utsatta måtten för att nå målen.

De flesta företag verkar i miljöer där det ständigt sker förändringar, därför är det viktigt att hela tiden ifrågasätta sin strategi. Måtten i det balanserade styrkortet ska ha ett orsak-verkan samband, det vill säga att måtten påverkar varandra.¹⁰⁵ Om så inte är fallet, bör företaget se över sin strategi.

3.4 Målteori

I det balanserade styrkortet är målen som tas fram, en viktig del för dess funktion och användning. Vi använder oss därför av teorin om målstyrning, som ett perspektiv för att analysera det balanserade styrkortet. Vi vill få en djupare inblick i hur mål kan styra personer i en gemensam riktning samt hur detta kan verka motiverande för individerna. Vi har valt att ta upp kritik mot målstyrning, för att kunna se på mål utifrån ett annat perspektiv. Teorin om målöverensstämmelse tar vi upp, eftersom den behandlar hur och varför de anställdas individuella mål bör stämma överens med hela företaget gemensamma mål. Målteorin hjälper oss därmed att förstå och tolka hur individerna kan styras och motiveras med hjälp av mål.

3.4.1 Målstyrning

Målstyrning¹⁰⁶ innebär att den styrda personen eller enheten ges ett mål att uppnå. Det anges dock inte med vilka medel som målet ska uppnås, vilket ger personen ett fritt handlingsutrymme vad gäller val av medel. Förutsättningarna för en effektiv målstyrning är att det klart och tydligt framgår vilket mål det är som ska uppnås, att resultatet kan påverkas inom rimliga gränser samt att det framgår hur måluppfyllelsen

¹⁰² Olve, Roy & Wetter, *Balanced scorecard i svensk praktik*, s. 42

¹⁰³ Olve, Roy & Wetter, *Balanced scorecard i svensk praktik*, s. 79

¹⁰⁴ Kaplan & Norton, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, s. 200

¹⁰⁵ Kaplan & Norton, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, s. 213

¹⁰⁶ Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, s. 350-351

ska mätas. För att målstyrningen samtidigt ska framkalla önskvärt beteende hos de anställda, krävs att resultatmätningarna:

- överensstämmer med företagets mål
- är precisa (upprepade mätningar ska ge samma resultat)
- är objektiva
- ska kunna göras i rätt tid
- är förståeliga

Om dessa krav inte uppfylls kan det, enligt teorin, leda till att ett oönskat beteende framkallas, dvs. ett beteende när den anställde inte strävar efter att uppnå företagets mål.

Ett mål är ett önskat framtida tillstånd¹⁰⁷. Vid målstyrning läggs stor vikt vid att se hur väl de anställda uppfyller de fastställda målen, både de individuella och de för hela företaget. Mål har såväl en styrande effekt som en motiverande sådan. Utan mål vet de anställda inte vilken riktning som är tänkt att följas i företaget, dessutom sätter mål gränser i arbetet och utgör underlag för beslut. Viktigt när mål sätts, är att flera mål inte står i motsättning till varandra. Gör de det, uppstår lätt konflikt om vilket mål som ska prioriteras högst.¹⁰⁸

Att på ett, för företaget och de anställda givande sätt, sätta mål, är en del av målstyrningen. Mål ska både styra de anställda och verka som en motiverande faktor i arbetet. Möjliga nackdelar med att använda mål som motivation och styrverktyg är att de kan leda till att de anställda känner sig stressade eller fuskar för att uppnå sina mål. Det kan även leda till ett kortsiktigt tänkande inom organisationen.¹⁰⁹

Mål kan ses som en motivation för att arbeta. Landy et al.¹¹⁰ menar att de som sätter upp specifika och relativt svåra mål presterar bättre än de som inte sätter mål alls eller de som har målet att enbart göra sitt bästa. En grundförutsättning vid målsättning är att individen accepterar och tar till sig målen som sätts. Enligt Latham och Locke¹¹¹ är det viktigt att målen som ställs upp är klara och tydliga, har klara tidsgränser och att individen uppfattar dem som en utmaning. Förutom detta är uppföljning av mål, en viktig del av målstyrningen.

För att styra och skapa motivation genom mål, krävs att målen är anpassade efter individens färdigheter¹¹². Har inte den anställde självförtroende nog eller möjlighet att uppfylla målet, kommer motivation inte infinna sig och inte heller den efterfrågade

¹⁰⁷ Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 47

¹⁰⁸ Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 50

¹⁰⁹ Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 326

¹¹⁰ Landy & Conte, *Work in the 21 century*, s. 355

¹¹¹ Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 324

¹¹² Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 325

prestationen. Ett sätt att skapa rätt mål och att få den anställde att sluta upp kring företagets gemensamma mål, är att involvera denne i besluten och i processen runt skapandet av målen. Utöver detta, kan organisationen stödja de anställda att uppnå sina mål, t.ex. genom att ge dem tillräckligt med resurser och utbildningar för att utveckla kunskapen hos de anställda.

Belöning kopplad till målen

Till målteorin kan även kopplas särskilda system för att höja prestationen genom belöningar eller straff. System uppbyggda på detta vis kallas incitamentsystem¹¹³ eller belöningsystem. Syftet med dessa system, är att motivera de anställda att utföra sitt arbete på ett sätt som organisationen är nöjd med. Uppträder de anställda i enlighet med organisationens önskan, dvs. uppfyller målen, får de en belöning. Straffet om de inte utför prestationen på detta sätt, är att belöningen uteblir.

Belöningar kan, enligt Tichy et al.¹¹⁴ vara i form av höjd lön, bonus om den anställda presterar bra, promotion, verbal belöning, karriärmöjligheter, att kunderna blir nöjda, att den anställde känner sig tillfreds och nöjd samt att denne lär sig någonting nytt.

3.4.2 Kritik mot målstyrning

Det finns forskare som sätter sig emot, att målstyrning skulle vara ett effektivt styrmedel och en av dem är Rombach¹¹⁵. Det som kännetecknar målstyrning som teknik, är inte viljan eller möjligheten att uppnå mål. Det framträdande är istället att företaget utgår ifrån formuleringen av mål, beslut om mål och att uppföljningen därav aktivt ska användas för att uppnå målen.¹¹⁶ Rombach påstår att det finns fyra starka argument mot målstyrning inom den offentliga sektorn. Vi anser dock att denna teori även kan användas vid analys av kunskapsföretag, eftersom det är relativt generella argument som framförs. Utav de fyra argumenten har vi valt ut tre, som skulle passa för kritik mot målstyrning i kunskapsföretag:

- Teknikens effekter är osäkra
- Det finns bättre tekniker
- Tekniken verkar ogenomtänkt

Teknikens effekter är osäkra

För att tekniken ska kunna användas krävs det att det måste formuleras klara mål och att de anställda ska medverka i och ha inflytande under målformuleringen samt att målen ska kunna följas upp och mätas. Måluppföljningen bör också belönas vid

¹¹³ Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 302

¹¹⁴ Tichy, Fombrun & Devanna, *Strategic human resource management*, 1982

¹¹⁵ Rombach, *Det går inte att styra med mål!*

¹¹⁶ Rombach, *Det går inte att styra med mål!*, s. 10

positiva resultat och ledningen ska kunna stödja målstyrningen aktivt. Rombach anser att detta kan vara mycket svårt att genomföra, vilket skulle bidra till att målstyrningen inte kan fungera.

Det finns bättre tekniker

Målstyrningstekniken ses ofta som lösningen på svårigheten att styra organisationer. Det finns mycket missnöje med tekniken och mycket av detta missnöje beror på de formella styrsystem, t.ex. budget, som inte fungerar som det var tänkt. Det finns därför krav på att de formella styrsystemen bör bytas ut mot andra formella styrsystem, där medel för att uppnå ett önskat resultat anges av ledningen.

Tekniken verkar ogenomtänkt

Det ges ingen ledning vad gäller hur målen ska ställas upp eller hur de ska brytas ner. Det anges inte heller vilka medel som ska användas, utan de måste konstrueras. Vidare anser Rombach att målstyrningen bygger på orealistiska inställningar om hur beslut ska tas, samtidigt som den bygger på en felaktig föreställning om hur organisationer fungerar och förutsätter att organisationer är hierarkiska, där makten finns i toppen av pyramiden.

3.4.3 Målöverensstämmelse

Eftersom det i ett företag finns flera medarbetare som ska samarbeta, ligger det stor vikt i att styrningen baseras på företagets arbete mot att skapa målöverensstämmelse¹¹⁷. Det kan hända att organisationens mål inte stämmer med den enskilda individens mål, vilket kan leda till förvirring och svårigheter. Det är därför viktigt att styrningen utformas, så att de anställdas mål stämmer överens med företagets mål. Om detta inte genomförs, blir det svårare att dra nytta av de anställdas arbete inom företaget.

Synen på målöverensstämmelse har förändrats med tiden. Förut var målet med målöverensstämmelse att direkt påverka anställda att arbeta i en viss riktning, idag skapas istället ramar för anställda att agera inom. Anledningen till detta är att anställdas agerande i alla fall inte ska bryta mot det som leder företaget mot framgång. Samtidigt som organisationen i företaget gärna består av oberoende enheter, ska dessa arbeta i hela företagets intresse. För att samtliga medarbetare ska kunna arbeta mot företagets gemensamma mål, krävs det att företagets mål framgår klart och tydligt hos medarbetarna. Därför är det väsentligt att implementeringen av målen genomförs på ett effektivt sätt hos företaget och alla dess delar.

¹¹⁷ Lindvall, *Verksamhetsstyrning*, s. 48-49

3.5 Deltagande

Vi har valt att använda teorin om deltagande som ett perspektiv, för att se om deltagandets roll, i styrningen och motivationen, påverkar det balanserade styrkortets användande i kunskapsföretag. Deltagandeteorin hjälper oss att se hur individer påverkas åt olika riktningar, beroende på i vilken omfattning de anställda har ett deltagande i företaget, vid beslutsfattande och skapande av mål.

3.5.1 Empowerment – ett deltagande

Traditionell styrning kan leda till dåligt resultat i företag, där typen av kontroll och de beslut som krävs är starkt kopplade till arbetet som utförs. Det är svårt för ledningen att ha kontroll, då det är individen som utför arbetet som har inseeende i det som sker dagligen. Detta gör även att ledningen får svårt att mäta effektiviteten hos de anställda, det krävs att resultat- och måluppföljning görs regelbundet. Detta kräver att det är de anställda själva som kontrollerar och samordnar sitt arbete. De kan hitta lösningar och metoder på problem och uppgifter som inte ledningen hade klarat av att hitta. En stor delaktighet och ansvar, är således en nödvändighet för att motivera de anställda och för att de ska arbeta mot företagets mål.¹¹⁸

I alltför företag syns en tendens att låta de anställda vara med och bestämma och till och med fatta egna beslut. De anställda får mer befogenheter och samtidigt ett större ansvar. Enligt Jacobsen et al.¹¹⁹, är detta ett fenomen som kallas ”empowerment” och som betyder ”att ge makt åt någon, bemyndiga”. Rent praktiskt innebär empowerment att besluten flyttas nedåt i organisationen, till den operativa nivån och att de anställda därigenom får mer makt och delaktighet i beslutsfattandet, angående sin arbetssituation.

Andra som talar om empowerment eller deltagande hos de anställda, är Galbraith et al.¹²⁰, vilka definierar begreppet som en utökning av makt. Detta involverar att få fatta beslut, ta del av affärs- och företagsinformation, få belöning för sin prestation samt att teknisk och social kompetens flyttas nedåt i organisationen. Det viktigaste elementet, är att besluten fattas på lägre nivåer, men utan möjligheten att ta del av relevant information, blir beslutsfattandet ibland svårt. Dessutom är belöning utifrån prestation en motivation för de anställda att i sitt beslutsfattande sträva efter företagets gemensamma mål och syfte. Spridning av information anser även

¹¹⁸ Galbraith et al., *Organizing for the future – the new logic for managing complex organizations*, s. 175

¹¹⁹ Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 233

¹²⁰ Galbraith et al., *Organizing for the future – the new logic for managing complex organizations*, s. 143

Pfeffer¹²¹, är en viktig del för att motivera och styra personalen. Utan information känner sig de anställda inte delaktiga i företaget och de fattar beslut i mörker.

Ett problem med empowerment, är att ledningen inte alltid är villig att släppa kontrollen. Det finns således vissa företag där empowerment inte fungerar eller passar in i strukturen. Dessa företag är sådana med hög teknologisk rutin, där teknologin är relaterad till prestationen. Denna typ av styrning passar inte heller där den yttre miljön är mycket stabil och inte förändras.¹²²

3.5.2 Deltagandets omfattning

Hur mycket deltagande som företaget har kan skifta. Det finns tre olika nivåer på deltagandet, enligt Galbraith et al.¹²³. Den lägsta nivån är deltagande genom förslag, vilket innebär att de anställda får ge förslag på förändringar och beslut, men inte genomföra dem eller fatta egna beslut. Den andra nivån är arbetsdeltagande, här får den anställde besluta om de dagliga besluten rörande sin arbetssituation. Den högsta nivån är högt deltagande. Den anställda får förutom att besluta om det dagliga arbetet, även fatta beslut som rör organisationen i stort. Individerna får ta del av information, belöningar och har en viss makt i företaget. Företag med högt deltagande kännetecknas av teamwork, belöning efter prestation, hög grad av utbildning inom företaget, informationsdeltagande och att vinster delges alla i företaget. Oavsett hur stort deltagande organisationen har, leder det till att prestationen ökar. Ett högt deltagande är komplext och kan vara svårt att införa, om företaget inte redan grundar sig på denna form, dock leder den till en hög grad av motivation och har positiva effekter på effektiviteten och prestationen i företaget¹²⁴.

3.5.3 Motivation genom deltagande

Makt inom en organisation har att göra med beslutsfattandet. Genom att se vem som fattar beslut och får igenom sina åsikter, kan avgöras vem som har makten inom ett företag¹²⁵. En av anledningarna till att empowerment blir allt vanligare, är att centralisering av makt leder till ett ofullständigt utnyttjande av humankapital¹²⁶. Är det företagsledningen som fattar alla de operativa besluten, maximeras inte kunskapsanvändandet hos de anställda. Detta är extra tydligt i organisationer som är

¹²¹ Pfeffer, *Producing sustainable competitive advantages through the effective management of people*

¹²² Galbraith et al., *Organizing for the future – the new logic for managing complex organizations*, s. 157

¹²³ Galbraith et al., *Organizing for the future – the new logic for managing complex organizations*, s. 147

¹²⁴ Galbraith et al. s 146, 149 samt Jacobsen & Thorsvik s. 323

¹²⁵ Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 231

¹²⁶ Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 233

kunskapsintensiva. En annan anledning till att empowerment blir vanligare, enligt Jacobsen et al.¹²⁷, är att det leder till motivation hos de anställda. Att fatta egna beslut om sitt arbete, gör att den anställdes frihet, kreativitet och självständighet ökar. Att ge mer makt och beslutande till de anställda, ökar både tillfredsställelsen hos personalen samt deras produktivitet, då det ger en känsla av kontroll över det egna arbetet¹²⁸.

Hierarkier är uppbyggda för att ge företaget en inre stabilitet och en känsla av kontroll hos ledningen¹²⁹. Detta är inte någonting som bör eftersträvas i dagens företag, där kunskapsintensitet och decentralisering är vanligt. För att klara av att vara framgångsrik i en värld av förändring, krävs dessutom ständigt lärande och utveckling. När det är kompetensen och det intellektuella kapitalet hos de anställda som är det väsentligaste inom organisationen, är det angeläget att de anställda ges denna möjlighet till lärande och utveckling.¹³⁰ Empowerment är en viktig faktor för att ge möjlighet till detta bl.a. genom lösning av komplexa uppgifter på ett effektivt sätt, då vägarna för beslut kortas betydligt. Vidare menar Jacobsen et al., att ju mer kompetens det finns inom företaget, desto mer självständighet och frihet, och således även mer makt, behöver den enskilde anställde. Denne kan i större utsträckning kontrollera sin arbetssituation. Individen kan dock inte själv styra över om företaget ska ha ett deltagande hos de anställda i företaget. Det är inte individens attityd eller övertygelse om sin kompetens som avgör om denne är deltagande eller inte, utan företaget måste tillåta och uttala delge empowerment till de anställda inom ramarna för sin struktur¹³¹.

¹²⁷ Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 235

¹²⁸ Pfeffer, *Producing sustainable competitive advantages through the effective management of people*

¹²⁹ Galbraith et al., *Organizing for the future – the new logic for managing complex organizations*, s. 150

¹³⁰ Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 233

¹³¹ Galbraith et al., *Organizing for the future – the new logic for managing complex organizations*, s. 144

4 Empiri

I detta kapitel kommer vi först att presentera Ernst & Young och de personer som vi har intervjuat på de olika kontoren. Därefter ges en beskrivning av organisationens uppbyggnad på företaget. Sedan kommer vi att gå in mer detaljerat på det balanserade styrkoret och hur detta fungerar i organisationen, för att därpå beskriva målen och de anställdas deltagande i företaget.

4.1 Presentation av Ernst & Young

Ernst & Young grundades 1971 och sedan dess har företaget genomgått ett flertal fusioner med mindre och medelstora revisionsbyråer. Varje fusion har resulterat i ett namnbyte, ofta efter kända revisorer i företaget. Slutligen tar de, 1990, namnet Ernst & Young efter den internationella samarbetspartnern.¹³²

“*Quality in everything we do*”, är en ledstjärna inom Ernst & Young. Företagets vision är att vara det redovisningsföretag som “*bidrar mest till medarbetares och kunders framgång genom att skapa värde och förtroende*”. Det är ett globalt revisionsföretag som verkar i 140 länder, världen över. I Sverige har Ernst & Young 75 kontor och 1600 anställda. Företaget ägs av 206 yrkesverksamma revisorer och konsulter. Räkenskapsåret 2003/2004 visade företaget en vinst på 1,8 miljarder kronor.¹³³ Företaget verkar på en oligopolmarknad i och med att det bara finns fyra stora företag i branschen. Ernst & Young befinner sig i dagsläget på tredje plats, efter Öhrlings PriceWaterhouseCoopers och KPMG.

Ernst & Young har en bred verksamhet, då de sysslar med revision, affärsrådgivning, skatte- eller transaktionsrådgivning. Företaget har kunder inom publika företag, privatägda företag och inom den offentliga verksamheten.¹³⁴

4.1.1 Intervjupersonerna

Här nedan kommer vi att presentera våra intervjupersoner på Ernst & Youngs tre kontor i Skåne där vi genomfört intervjuer. Vi presenterar intervjupersonerna kontorsvis, för att lättare få en överblick på våra intervjuer och intervjupersoner.

Vi kommer att referera personers åsikter och synpunkter som chef eller anställd och i viss mån till det kontor som de arbetar på. Därigenom kommer personerna att vara

¹³² www.ey.com/se

¹³³ www.ey.com/se

¹³⁴ Ernst & Young, Årsredovisning 2003/2004, s. 5, Ernst & Young Sweden AB

delvis anonyma i sina uttalanden. Alla åsikter i texten, chefers och anställdas, härstammar från våra intervjupersoner från respektive kontor, om inget annat anges. När vi omnämner chefer och anställda i stort, menar vi enbart de vi har intervjuat och inte att det generellt gäller i hela Ernst & Young.

Ernst & Young, Malmö – På Malmökontoret finns det ca. 150 anställda personer, varav fem personer är gruppchefer och en är kontorschef. Varje grupp består av ca. 16-17 personer.

Peter Blomstrand *Anställd.* Peter är 58 år, är auktoriserad revisor, har fil. kand. examen i ekonomi och har arbetat hos Ernst & Young i 25 år.

Pia Anell *Gruppchef.* Pia är 42 år och har arbetat 5 år på Malmökontoret hos Ernst & Young men har även arbetat på Ernst & Youngs kontor i Lund och i Stockholm. Pia är utbildad civilekonom, auktoriserad revisor och med åren har hon blivit senior manager på sitt kontor.

Ernst & Young, Lund – Lundakontoret ligger på Ideon i Lund. Kontoret är mindre än det i Malmö, då de endast har 20 anställda revisorer, assistenter och konsulter.

Maria Trönell *Anställd.* Maria är 29 år och arbetar som revisorsassistent och har arbetat hos Ernst & Young i 5 år. Hon är utbildad civilekonom och började på Ernst & Young direkt efter högskolan.

Jakob Ekman *Anställd.* Jakob är 46 år och har arbetat hos Ernst & Young i 19 år. Han är utbildad civilekonom och auktoriserad revisor. Innan Jakob kom till Ernst & Young, var han trainee hos Skandia.

Ernst & Young, Kristianstad – På kontoret i Kristianstad finns det 35 anställda revisorer, assistenter och konsulter. Två av dessa är gruppchefer inom revision och de har vars ungefär 16 personer under sig.

Johan Thörnqvist *Gruppchef.* Johan är en av de två gruppcheferna på kontoret i Kristianstad. Han är 39 år och auktoriserad revisor. Han är utbildad civilekonom, började på Ernst & Young direkt efter examen och har arbetat där i 16 år.

Krister Järlesäter	<i>Kontorschef.</i> Krister är 56 år, utbildad civilekonom, auktoriserad revisor och har arbetat på kontoret i 30 år.
Fredrik Andersson	<i>Anställd.</i> Fredrik är 29 år och har arbetat som konsult hos Ernst & Young i 3,5 år. Han är utbildad civilekonom och har arbetat på en annan redovisningsbyrå i 1,5 år innan han kom till Ernst & Young.

4.1.2 Organisationen

Hur organisationen ser ut är en aspekt, som vi använder oss av för att få en bild av hur styrningen ser ut mellan chefer och anställda. Detta för att kunna urskilja styrningens påverkan på motivationen hos de anställda.

Organisationens uppbyggnad

Ernst & Youngs organisation ser i stort likadan ut på de tre kontoren som vi har intervjuat personer på. Den skiljer sig en aning beroende på hur stort kontoret är, i vilken stad det är placerat och hur uppdraget, som kontoren får in från kunder, ser ut. Organisationen är uppdelad i tre nivåer, överst sitter kontorschefen och under sig har han gruppchefer och anställda.

Samtliga intervjupersoner ansåg att Ernst & Young ser hierarkiskt ut som helhet, då beslut tas långt därifrån, men på de olika kontoren tas beslut närmare och här är organisationen plattare med högt i tak och decentraliserad i den mån att många av de anställda har ansvar på kontoren. Det finns ett informellt förhållande mellan chefer och anställda, vilket är en förutsättning för att trivas på arbetet, menar samtliga personer vi intervjuat. De anser att organisationen är platt på det viset att den inte är formell eller strikt. En person på Malmökontoret ansåg dock att de anställda var mer styrda nu än förr. Jobbets natur gör att de är mer styrda i form av revisionsstandard och även mer styrda i en global kultur eftersom organisationen blir mer och mer hierarkisk när de anammar global standard. Detta innebär att alla har en plats och en uppgift och det har lett till att det har blivit mer hierarkiskt, även i Sverige.

Grupperna

På både Malmökontoret och kontoret i Kristianstad är de anställda uppdelade i grupper bestående av ca. 16-17 personer som står under sin gruppchef och har möte en gång i månaden. Varje grupp består av auktoriserade och godkända revisorer samt assistenter. Inför varje uppdrag formeras en grupp, där gruppchefen eller en godkänd auktoriserad revisor leder gruppen.

I Lund finns det endast en chef och det är kontorschefen. En av de anställda anser att kontoret i sig är en grupp, *"vårt kontor är vår grupp"*. Kontoret har istället flexibla mindre team innehållande ungefär två personer per team och dessa personer kan samtidigt vara med i flera team, på olika uppdrag av olika företag. I dessa team plockas in utomstående, t.ex. momsspecialister, från olika ställen där det passar, utifrån kundernas behov.

Samarbetet inom och mellan grupperna är flytande. De anställda jobbar inom sin grupp, men gruppen är inte sluten och därför kan de jobba med andra i de andra grupperna. Det kan sammanfattas som en av cheferna uttryckte sig: *"organisationen går igenom väggarna"*. På kontoret i Lund anser de intervjuade, att de inte har någon direkt internkonkurrens, vilket betyder att de inte konkurrerar om kunderna, men däremot om vilka av de anställda som ska vara med i de olika teamen. De anser att *"detta är konsultens dilemma"*, men de trivs med omväxlingen som kommer av de olika gruppernas uppbyggnad samt att arbetet i de olika grupperna innebär att de har skiftande arbetsuppgifter.

En anställd på kontoret i Lund menar att de anställda *"håller i sina kunder"*. Personen menar att det värdesätts att ha egna kunder och eftersom en anställd inte automatiskt tilldelas nya kunder då denne blir godkänd revisor, är det vanligt att de anställda håller på de kunder de har. De anställda vill inte ge bort sina kontakter och kan skylla på att det är kunden som valt dem. Det är vanligt att de nyblivna revisorerna får de nya kunderna om de äldre har fullt i sin kundstock. Det finns alltså en viss hierarki mellan medarbetarna, de nya är längst ner i hierarkin och de som arbetat längre är högst upp.

Styrning från huvudkontoret

För att grupp- och kontorschefer ska styra sina anställda i en riktning som är gemensam för samtliga Ernst & Young- kontor, får de vissa direktiv från huvudkontoret. Direktiven från huvudkontoret innehåller bl.a. mått beträffande lönsamhet, som t.ex. hur mycket de olika kontoren ska växa under ett år. De får även ekonomiska budgetramar, i vilka det står vilken marginal och omsättning de ska uppnå samt krav på lönsamhet.

De generella direktiven som kommer från huvudkontoret om styrning, anpassas för de svenska kontoren. Särskilda program utvecklas, som samtliga anställda ska följa, t.ex. planer för utbildningsprogram, utbildning, marknadsföring och utvecklingssamtal samt gemensamma program på datorerna.

Ernst & Young använder sig av utvecklingssamtal, för att se hur de anställda uppfattar sin arbetssituation och för att implementera mål. Utvecklingssamtalen finns det riktlinjer för, som kommer från centralt håll, vilket bidrar till att de i stort sett ser

likadana ut på samtliga kontor inom Ernst & Young. Det finns ingen direkt uppföljning på om de håller mallen, utan de är fria att arbeta relativt självständigt. Cheferna anser dock att *"det är skönt att få direktiv uppifrån som hjälp"*, så att de får riktlinjer, men i slutändan gör de ändå delvis som de vill.

Styrning från ledningen

Samtliga intervjupersoner, både chefer och anställda, påpekar gång på gång att respektive kontor är mycket decentraliserade och att de arbetar fritt. De anser att de har stor frihet och är mycket självständiga i sitt arbete, de vet vad de ska göra och vilka uppgifter de har. En chef påpekar särskilt att *"det går inte att detaljstyra personer som vill vara självständiga"*. Vidare menar han att det inte alltid råder samförstånd på arbetet, en del anställda uppfattar vissa krav för tuffa, men han hoppas att målen är realistiska. De intervjuade anställda anser att målen som sätts är rimliga och de är nöjda med målen. En av dessa menar på att *"jag vill inte bli styrd av en gruppchef, jag kan själv"*.

På Malmökontoret ansåg både chefen och den anställde, att det inte är så strikt styrt uppifrån, men de anställda måste följa lagarna och tillhandahålla en rimlig betalning till kunderna, som skall betala det hela. De flesta anställda vi intervjuade, var överens om att de inte är så styrda av ledningen, utan de blir styrda genom arbetet i grupperna. De flesta anställda vi intervjuade ansåg att Ernst & Youngs sätt att styra på, är bra, arbetet i smågrupperna gör att de anställda blir mer delaktiga och att de kan påverka mer, men som en anställd uttryckte sig, *"som anställd är man alltid kritisk"*. En av cheferna på Kristianstadkontoret vi intervjuade, menar dock att personalen klagat på att de får för lite delaktighet i styrningen och att de får för lite information om densamma. Vidare menar han att kontoret skulle kunna bli bättre på att utveckla styrverktygen.

4.2 Det balanserade styrkortet

Ernst & Young använder det balanserade styrkortet som sitt primära styrmedel, berättar de chefer vi intervjuade. Det togs fram på central nivå, dvs. på huvudkontoret, för ungefär 4-5 år sedan, och bröts sedan ner på kontorsnivå. Tanken var att styrkortet skulle se likartat ut på de olika kontoren runt om i Sverige. Det skulle först och främst finnas ett styrkort som omfattade hela kontoret och sedan skulle varje medarbetare ha ett individanpassat styrkort.

4.2.1 De olika kontorens balanserade styrkort

Under våra intervjuer har vi fått en inblick i hur det balanserade styrkortet fungerar på de tre utvalda kontoren i Skåne. Vi har därmed upptäckt att dessa tre kontor har kommit olika långt i utvecklandet av det balanserade styrkortet och att de använder styrmedlet på olika sätt. Vi kommer därför att beskriva hur arbetet med styrkortet är utformat på de olika kontoren.

Det balanserade styrkortet i Lund

På Lundakontoret är det balanserade styrkortet välutvecklat, vilket märks på att samtliga medarbetare har ett individuellt styrkort. De anställda som vi intervjuade var positivt inställda till styrkortet och anser att det är ett bra sätt att få medarbetarna engagerade. Medarbetarna får sina mål genom styrkortet och vet således vad som krävs av dem och vad de ska sträva efter. En av de anställda anser att styrkortet bidrar till att *"inte någon bara sitter och styr"*, utan att anställda på alla nivåer får vara med och bestämma. Styrkortet på kontornivå utvecklar kontorschefen, men de anställda får vara med och säga sitt. De vi talade med, anser att det är av stor vikt att personalen är delaktig i utformandet och utvärderingen av kontorets styrkort. Det innebär att de anställda, på kontoret i Lund, får vara med och bestämma hur måtten och målen ska se ut.

De individuella styrkorterna gör den enskilde anställde tillsammans med sin chef. Detta sker ungefär en gång per år under utvecklingssamtalet, lite beroende på hur länge den anställde har arbetat på företaget. Efter utformningen av styrkortet, följer ett uppföljningssamtal för att se hur arbetet har gått under året samt för att sätta upp nya mål för den fortlöpande verksamheten. De första åren har den anställde fasta och standardiserade mål i styrkortet. Allt eftersom tiden går, utvecklas sedan dessa och blir mer och mer individuella. De individuella styrkorterna ser också olika ut, beroende på vilket sorts arbete den anställde utför, t.ex. har de anställda med mycket kundkontakt fler mått i sitt styrkort än övriga anställda. Styrkortet förändras ständigt, vilket t.ex. kan ske då en anställd själv anser sig vilja ha nya kunder inom ett visst segment. Det är då upp till denne att utforma styrkortet efter de nya målen.

Det balanserade styrkortet i Kristianstad

Arbetet med det balanserade styrkortet i Kristianstad, utförs främst av cheferna. Det medför att här är de anställda inte delaktiga i utformandet av styrkortet. I Kristianstad finns det ett styrkort på kontornivå och även styrkort på gruppnivå, företaget använder sig däremot inte av individuella styrkort. När vi frågade cheferna, varför de använder det balanserade styrkortet, var svaret att det är något som har bestämts uppifrån. Cheferna var dock väldigt nöjda med styrkortet och anser att det

är ett bra sätt att styra verksamheten framåt på. En positiv effekt som cheferna lyfte fram med styrkortet, är att de anser att det verkar motiverande för personalen.

I Kristianstad har de för avsikt att utveckla det balanserade styrkortet. De vill föra ner det till individnivå, så att alla på företaget har var sitt styrkort. Idag har de endast mål för individen som syftar till att uppfylla kontorets balanserade styrkort. Den anställda vi intervjuade i Kristianstad säger att han inte har några problem med att han idag inte är speciellt delaktig i arbetet med det balanserade styrkortet: *”jag har inget eget balanserat styrkort och jag vill inte heller ha det”*. Han säger att han *”vet vad det balanserade styrkortet är, jag läste kursen i skolan”*, vidare säger han att *”en gissning är att det kommer till kontornivå och sedan stannar det där”*.

Det balanserade styrkortet i Malmö

Ernst & Young i Malmö var mer restriktiva i sina svar beträffande styrkortet, då de ansåg att det var en företagshemlighet. Anledningen till att de använder sig av det balanserade styrkortet, menar de, är för att det är någonting som de har fått centralt. De utformar sedan styrkortet utefter sina egna förutsättningar på kontoret. De vi intervjuade i Malmö sade att detta är deras primära styrmedel och de anser att det fungerar bra. I Malmö, säger de vi intervjuat att de använder sig mycket av det balanserade styrkortet, då de allra flesta har individuella styrkort.

De anställda är delaktiga i utformandet och uppföljningen av det balanserade styrkortet, något som ledningen tycker är mycket viktigt för att styrkortet ska fungera på ett bra sätt. De anställda på företaget ställer ofta tydliga krav på arbetsplatsen, därför är arbetet med styrkortet ett bra sätt för dem att få fram sina åsikter, anser en gruppchef. Detta sker genom utvecklingssamtal och de anställda är därmed delaktiga i processen. Vidare menar denne att arbetet med styrkortet är svårt och att det kräver en hel del arbete. De intervjuade personerna på Malmökontoret är nöjda med hur deras styrkort ser ut, det enda som gruppchefen vi intervjuade, skulle vilja se utvecklas med styrkortet, är att det ständigt uppdateras och innefattar information om vad som händer i världen.

4.2.1 Användandet av det balanserade styrkortet

Arbetet med det balanserade styrkortet på Ernst & Young, bygger på att företaget använder sig av fyra olika perspektiv. En av cheferna berättar att detta görs för att få en överskådlig blick över de olika delarna i företaget samt för att se hur de olika delarna påverkar varandra. Inom dessa fyra perspektiv sätter de upp olika mål, som de vill uppnå och sedan bestäms olika mått, som ska fungera som hjälpmedel för att nå dessa mål. Måtten som Ernst & Young arbetar med, uppdateras och förändras ungefär en gång om året. De primära måtten är kvar, medan andra ersätts av nya och

mer relevanta mått. ”De som har individuella styrkort, bestämmer själva när det är dags att byta ut måtten och på så vis möta nya utmaningar”, säger en av cheferna vi intervjuat.

Vilka perspektiv de använder sig av, skiljer sig åt mellan de olika kontoren. Lundakontoret använder sig av det finansiella, kund-, operationella samt förnyelse- och utvecklingsperspektivet. Kristianstad och Malmö har samma fyra perspektiv i sina balanserade styrkort, vilka är finansiella, kund-, operationella och medarbetarperspektivet. Skillnaden mellan Lundakontoret och de övriga två kontoren, är att de övriga två använder sig av medarbetarperspektivet istället för förnyelse- och utvecklingsperspektivet. För att läsaren ska få en bättre inblick i hur arbetet med det balanserade styrkortet fungerar, kommer här en beskrivning av hur de olika perspektiven är uppbyggda, med mått och mål på de tre utvalda kontoren. Informationen om det balanserade styrkortets användande kommer dels från intervjupersonerna och dels från en manual¹⁵⁵ om hur styrkortet fungerar på Ernst & Young.

Finansiella perspektivet

Det finansiella perspektivet är till för att Ernst & Young- kontoren ska säkra en viss ekonomisk avkastning. De mål som finns inom detta perspektiv, är att företaget ska ta betalt för kunskap istället för tid, vilket innebär att de ska använda sig av affärsmässig fakturering. För att uppnå dessa mål, har således kontoren tagit fram diverse mått, vilka är att företagen ska ha en positiv faktureringsavvikelse och att omsättningen samt närvarotiden ska vara hög.

Kundperspektivet

Syftet med kundperspektivet, är att det ska fungera som ett hjälpmedel, för att få kunderna att uppfatta Ernst & Young som en självklar affärsrådgivare, som har kunskap att kunna leverera en totallösning åt kunden. Mål som finns här, är att arbeta med totallösningar för prioriterade kunder samt att kunna diskutera kundernas behov och önskemål, genom planering och uppföljning. Mått som används inom kundperspektivet, är bl. a hur många kunder kontoret och de olika revisorerna har, hur mycket marknadsaktiviteter och branschaktiviteter som anordnas och hur många nya kunder som företaget har.

Operationella perspektivet

Detta perspektiv är till för att hjälpa företagen att ligga långt fram i användandet av tekniska hjälpmedel, metoder och kunskap för att leverera i rätt tid och med god kvalitet. Mål som finns inom detta perspektiv, är att leveranser ska utföras inom

avtalad tid samt att personalen ska kunna anpassa sig efter kundens behov och att all personal ska ha kundansvar. Inom det operationella perspektivet, används mått på hur många kundenkäter som genomförts samt vilka branscher de olika medarbetarna har arbetat inom och hur många timmar dessa har debiterat inom de olika branscherna.

Medarbetarperspektivet

I Kristianstad och Malmö är medarbetarperspektivet till för att en trevlig arbetsplats ska kunna skapas, med medarbetare som är både engagerade och affärsmässigt skickliga. Det är av stor vikt att ha medarbetare som är specialiserade inom ett visst kunskapsområde. Mål som finns här, är att medarbetarna ska bli motiverade och att de har tydliga mål och ansvarsområden som ska utvecklas och belönas. Ytterligare ett mål som Ernst & Young har, är att kunna erbjuda de anställda en möjlighet till specialistutbildning och även andra kompetenshöjande utbildningar. Viktigt är även att vårda personalen så att de trivs på företaget. Mått som används, är antal utbildningstimmar och specialistutbildningstimmar som de anställda har genomgått. Det görs även medarbetarundersökningar, för att få fram hur trivseln är på företaget.

Förnyelse- och utvecklingsperspektivet

Detta perspektiv används i Lund istället för medarbetarperspektivet, det bör påpekas att det är relativt likt medarbetarperspektivet, då båda perspektiven fokuserar på de anställda i företaget. Mål som finns inom detta perspektiv, är att medarbetarna ska få mycket utbildning och ökat ansvar för att kunna utvecklas. Ytterligare ett mål är att kontoret ska få nya kunder och på så vis skapa tillväxt. Mått som används här är bl.a. antalet utbildningstimmar och hur många nya kunder som dels kontoret och dels varje enskild revisor skaffat sig.

4.3 Mål inom Ernst & Young

Det finns både övergripande mål, visioner och värderingar samt mer detaljerade mål inom företaget. Samtliga chefer och anställda vi intervjuat, är medvetna om att Ernst & Young har som mål att bli marknadsledande och det bästa revisionsföretaget, först globalt och sedan i varje stad. Kristianstadskontoret är idag redan marknadsledande i Kristianstadsregionen, här är målet istället att behålla den positionen.

Varje enskilt kontor har en ganska stor frihet beträffande målsättningen, men gemensamma värderingar och visioner ska implementeras på varje kontor. Alla nyanställda måste gå en utbildningsstege där dessa drillas in, säger en av de anställda på kontoret i Lund. Förutom denna utbildning i början, finns det återkommande

interna utbildningar inom organisationen. Detta betyder att det inte råder brist på alternativ, om en anställd vill utveckla sig eller bredda sin kunskap och kompetens.

4.3.1 Att motivera de anställda till att uppnå mål

En viktig del i företaget är att alla jobbar efter att uppnå mål, både individuella och större för hela kontor. På chefsnivå anses att de allra flesta är motiverade att uppnå de mål som är satta och att de anställda faktiskt strävar och arbetar mot dessa. De flesta gemensamma mål är övergripande, menar en av cheferna på Kristianstadkontoret, och därför relativt lätta att implementera hos de anställda. De individuella mål som sätts för varje enskild anställd, kan ibland vara svårare att arbeta mot, om personen anser dem vara för svåruppnåeliga. *"Ofta är det som man själv finner motiverande, även motiverande för andra"*, säger en chef. Jobbet är utformat så att det hela tiden går att lära sig någonting nytt och detta är en drivkraft för såväl chefer som anställda. Dessutom är de personer som anställs på Ernst & Young, människor som vill uppfylla mål och arbeta för företaget – är de inte nöjda är det för övrigt fritt att komma med egna förslag på förbättringar, påpekar en gruppchef.

Att alla arbetar utefter målen är viktigt för att de ska kunna uppnås och bestå. Vad gäller de anställda vi intervjuat, hävdar de att de är motiverade att sträva mot dem till en viss del. De globala målen finns hela tiden i bakhuvudet hos dessa anställda, men ibland glöms de bort till förmån för individuella mål och för att skapa en tillfredsställelse hos kunden. Att utföra arbetet bra, bidrar dock även indirekt till företagets mål, då kunden stannar kvar och talar gott om företaget till andra.

Måluppföljning är en viktig del av Ernst & Youngs styrverktyg, men de medger att de kan bli bättre på det. Alla mål som sätts upp utefter det balanserade styrkortet och andra mer generella mål, följs upp genom utvecklingssamtalen. Det balanserade styrkortet har mätbara mål, som t.ex. marknads- och utbildningsmål.

Belöningar utifrån målen

Belöningsystemet som Ernst & Young använder sig av, är ett bonussystem, som är uppbyggt efter det balanserade styrkortet. Det innebär att den bonus som delas ut är grundad på hur bra de anställda uppfyller de mål, som finns i det balanserade styrkortet, men inte endast, då även de som inte har personliga styrkort har möjlighet att få bonus. Kriterierna för att bonus ska utdelas, är att målen är uppfyllda. Bonussystemet inkluderar de som är partners, senior managers och revisorer. *"De som arbetar som sekreterare eller assistenter har enbart övertid"*, säger en av cheferna. Förutom övertid, som betalas i rena pengar, försöker ledningen att belöna verbalt. Bonusen utgår en gång per år och samtliga anställda är medvetna om att systemet existerar på företaget, även om inte alla har del av det.

Belöningarna inom företaget, anses av cheferna vi intervjuat, även bestå av att de anställda kan få den utbildning de vill ha inom företaget. Det finns även många sociala aktiviteter som kick-offer, julfester, resor och annat, som enligt en av cheferna, också fungerar som en slags belöning. Detta är inte någonting som nämns, när vi talar med de anställda om belöningsystemen på företaget, för dem handlar det istället om övertid och bonus.

Bonussystemet bidrar till motivation för att göra ett bra arbete och jobba mot mål, men de som inte har del av bonusen, får övertidsersättning och är nöjda med det, säger de anställda vi intervjuat. En anställd på Kristianstadskontoret som inte är med i bonussystemet säger, att *"då man får uppdrag efter sin kunskap, är detta en drivkraft i sig att lära sig nytt och arbeta mot målen som finns"*. Ju mer man kan lära sig av ett uppdrag, desto större och roligare uppdrag tilldelas senare, säger den anställde vidare.

4.4 De anställdas deltagande i styrningen

Att personalen känner sig motiverad att arbeta är viktigt, anser en av cheferna. Deltagandet i både beslutsfattande och i skapandet av målen, ser såväl de anställda som cheferna som betydelsefullt för motivationen.

4.4.1 Ledningens roll i motivationen och deltagandet

Det finns en tro hos cheferna att en anställd inom ett revisionsföretag inte bara motiveras av hårda ting, som pengar, utan att det är viktigt att kunden blir nöjd och att man får bekräftat att man gjort ett bra jobb. Ledningen försöker därför motivera de anställda genom att ge dem möjlighet till påverkan och delaktighet, att de får fatta egna beslut samt vara med och sätta upp mål till sig själva. För att försäkra sig om att de anställda är nöjda, görs två till tre gånger om året undersökningar bland personalen, detta är lika på samtliga kontor som vi intervjuat personer på. Undersökningarna kommer till personalen via intranätet och består av frågor av typen; trivs du på företaget, vilken är vår långsiktiga strategi, vilken utbildning och vilka arbetsredskap anser du dig behöva i ditt arbete. Frågorna ska visa om de anställda är nöjda med sin arbetssituation, samtidigt som de visar om de anställda är medvetna om mål och strategier som finns.

Annars menar cheferna generellt att det som är motiverande för de anställda, är att få beröm och belöning. Det är viktigt att det finns en balans i arbetet, att arbetsplatsen är trevlig och att både chefer och anställda kan göra ett bra jobb. Dessutom, menar en gruppchef, att eftersom samtliga anställda och chefer har kommit till arbetsplatsen frivilligt, kan det tänkas att de har en vilja att sträva framåt, sedan är det olika hur

detta kommer till uttryck. Vidare tror cheferna att de anställda blir motiverade av att få komma till en trivsamt arbetsplats och att de möts av rimliga krav. De menar att utvecklingssamtalen är ett viktigt redskap för att motivera och finna varje persons drivkraft samt för att skapa en delaktighet.

Utvecklingssamtalens betydelse i motivation och deltagande

Gemensamt för cheferna på Ernst & Young, är att de anser att motivation är en viktig del av relationen till företaget. För att skapa motivation hos de anställda, måste rimliga krav och mål ställas på dem, säger en av cheferna på Kristianstadskontoret. Målen för de anställda tas bl.a. fram under de utvecklingssamtal som sker varje år, det är således en diskussion där den anställde får vara med och bestämma om sina egna mål. Dessa utvecklingssamtal tror cheferna att de anställda ser som en drivkraft för att göra ett bra jobb och sträva mot målen. De är utformade så att den anställde sitter ner med sin närmaste chef och diskuterar det gångna året och de utvecklingsmöjligheter som finns. Under utvecklingssamtalen kan starka och svaga sidor identifieras och därefter kan uppdrag tilldelas. Utveckling i kompetensen tas upp och kompletteras senare genom utbildningar. Härifrån skapar de målen tillsammans till den anställde. På Malmökontoret erkänner de intervjuade att utvecklingssamtalen inte är helt bra ännu, men de jobbar på det och vill bli bättre.

Det är svårt att finna rätt metod för att få de anställda att prestera sitt bästa. Det finns en skillnad på kunskapsföretag och verkstadsföretag och det är att på kunskapsföretag finns det mycket självständiga individer, säger en av cheferna. Det är svårt att sätta upp fasta direktiv och mål för individer som vill arbeta fritt, detaljstyrning fungerar inte. Var och en måste få utrymme att sköta sig själv och sitt eget dagliga arbete, för att känna att de är motiverade att inte bara uppnå sina egna mål utan även de gemensamma.

4.4.2 De anställdas motivation och deltagande

De anställda bekräftar chefernas hypotes om att de motiveras av annat än just bonus i form av pengar. Det handlar främst om att hitta ett mervärde för kunden och för den som arbetar med denne, säger en anställd.

De anställda på Ernst & Young anser att det är högt i tak och det innebär att det är relativt fritt att välja inriktning på sitt arbete. Det innebär även att om en anställd vill förändra någonting i sitt arbete är det fritt att göra det. Dessutom finns det många olika inriktningar inom företaget och därmed finns det möjlighet och tillfälle att arbeta med det som intresserar varje person, åtminstone till en viss gräns, anser en anställd. En av de viktigaste sakerna för de anställda är att bygga en bra relation till kunden och känna att denne är nöjd med det arbete som utförs. Att få träffa nya

människor och få nya uppdrag, är också någonting som motiverar och gör att samtliga anställda vi intervjuat, trivs bra på Ernst & Young. Självklart är det *"ömsom vin, ömsom vatten"* som en anställd uttrycker det, men i stora drag anser de flesta att det är ett intressant och stimulerande arbete.

De anställda har en delaktighet och en påverkan när det gäller att skapa sina mål för året och det stämmer väl överens med att de även får delta i beslutsfattandet inom företaget. Beslut beträffande hela verksamheten på kontoret, tas av kontorsledningen, berättar en gruppchef. De anställda har däremot befogenhet att fatta beslut om sitt eget arbete varje dag, precis som att de har ett inflytande över sina egna mål. Arbetet är ofta projektbaserat och därför krävs att beslut fattas inom varje enskilt uppdrag för att grupperna ska fungera och vara effektiva. De lite större besluten måste dock gå genom den som är kundansvarig för just det uppdraget. Samtliga tre kontor är således, precis som de säger sig vara, decentraliserade till största delen.

Färdigheter uppmärksammas inom företaget och de anställda blir tilldelade uppdrag utifrån sina kunskaper. Att hela tiden lära sig mer och på så sätt få utvecklas, ser de anställda som en morot i arbetet. Att känna sig uppskattad inom organisationen är en viktig del av motivationen och en drivkraft för att vara lojal och arbeta mot ett gemensamt mål. En annan del som de anställda uppskattar, är den frihet och självständighet som finns i arbetet. Det kommer inga direktiv direkt från kontorschefen, i så fall är det från den som är närmast, dvs. gruppchefen, och detta är bra, anser de flesta av de anställda som vi intervjuat.

5 Analys

I detta kapitel tolkar vi empirin utifrån teorierna om mål och deltagande, för att kunna besvara vårt problem och därmed uppfylla syftet. Vi börjar med en inledning, för att sedan mer ingående analysera de olika delarna i styrningen och dess påverkan på motivationen, för att få de anställda att arbeta mot de gemensamma målen.

5.1 Upplägg av analysen

I den teori som vi har läst beträffande kunskapsföretag, står det ingenstans att det balanserade styrkortet är ett bra sätt att styra dessa företag på. Trots detta, är det balanserade styrkortet Ernst & Youngs främsta styrmedel. Teorin beskriver styrkortet som ett flexibelt verktyg som tar hänsyn till både mjuka och hårda delar av företaget. Detta ser vi som en möjlig anledning till varför styrkortet används som styrmedel i Ernst & Young, då det hjälper företaget att samordna delarna i företaget, både de finansiella, de interna och de externa delarna.

Alvesson menar att kunskapsarbetare motiveras av att känna stimulans i sitt arbete, att lära sig och att få utvecklas, både personligen och i sitt arbete. Vidare menar han att de inte främst har pengar eller andra hårdare ting som motivationsfaktorer. Detta skulle, enligt oss, göra styrningen extra viktig som påverkande faktor i dessa företag, då denna genom t.ex. mål eller deltagande kan styra de anställda till att bli motiverade, samtidigt som styrningen får dem att arbeta för företagets intressen och i den riktning som företaget önskar. Utan att de anställda känner sig motiverade, skulle företaget tappa arbetsvilja, arbetskraft och därmed kunskap, anser vi. Eftersom det är kunskapen som bygger upp företaget, skulle detta ha en negativ påverkan på företagets effektivitet.

Vi kommer här att analysera det balanserade styrkortet utifrån teorierna om mål och deltagande. Genom dessa två perspektiv kommer vi att se hur det balanserade styrkortet kan fungera som ett styrmedel i ett kunskapsföretag. Vi har strukturerat upp vår analys genom att dela in den i två delar utifrån teorierna om mål och deltagande.

5.2 Mål i Ernst & Young

Det som kännetecknar målstyrning är att företaget utgår ifrån formuleringen av mål, beslut om mål och att uppföljningen därav aktivt ska användas för att uppnå målen. Med detta i åtanke, är det möjligt att se om ett företag aktivt agerar för att uppnå

målen och om de anställda är motiverade att agera i denna riktning eller om företaget rentav agerar på ett sätt som bidrar till den motsatta effekten, att målen inte uppnås pga. dålig formulering eller implementering av målen.

5.2.1 Deltagande i utformning av målen

Enligt teorin om kunskapsföretag, är det en förutsättning att de anställda känner att de har kontroll över sitt eget arbete, för att de ska bli motiverade. Empirin har visat att de anställda inte kan påverka de övergripande målen och därför blir det, enligt teorin om deltagande, ännu viktigare att de kan påverka och delta i utformningen av sina individuella mål. Vi tolkar det som att de anställda, genom att fatta beslut om målen och därigenom sina arbetsuppgifter, ökar sin motivation i kombination med självständighet och frihet. Det menar vi, i så fall skulle leda till att prestationen och motivationen ökar, då själva friheten är en viktig faktor för en kunskapsarbetare.

Målen ändras ibland under årets gång och de anställda vi intervjuat menar att det är de själva som påverkar det. Om den anställde modifierar sina mål, skulle detta, enligt oss, även påverka kontorets resultat när målen följs upp och därigenom även företagets mål. Att få denna frihet i målen, menar vi, kan leda till att företaget kan tappa en del av målöverensstämelsen, som är en viktig del av styrningen. Det är därför en förutsättning att det balanserade styrkortet knyter samman de individuella målen med företagets mål.

Empirin säger att, för att deltagandet ska bli ännu större, utformar chefen och den anställde mål tillsammans. Vi tolkar det som att det ger den anställde en stor delaktighet och makt att påverka sina egna mål. En sådan delaktighet är, enligt deltagandeteorin, mycket motiverande, då den ger den anställde en möjlighet att anpassa sina mål utefter vad denne vill göra, dvs. påverka sin arbetssituation. Vi tolkar det som att den anställde på så vis skulle kunna styra målen i en riktning dit den vill utvecklas och målen anpassas efter den anställdes förmåga. Målsättningen blir i så fall, enligt vår mening, en del av Ernst & Youngs styrning, då den i sig skulle kunna bidra till att företagets mål kan uppnås och att effektivitet och prestation hos de anställda höjs, som en förlängning av att det fungerar motiverande.

5.2.2 Förutsättningar för en effektiv målstyrning

Enligt teorin om målstyrning, finns det tre kriterier för en effektiv målstyrning. Vi vill här förtydliga dessa och deras betydelse för målstyrningens funktion.

Klara och tydliga mål

Utifrån målstyrningsteorin krävs det först och främst att det klart och tydligt framgår vilket mål det är som ska uppnås, för att målstyrningen ska bli effektiv. Empirin visar att det inom Ernst & Young finns både övergripande mål, visioner och mer detaljerade mål. De intervjuade personerna var eniga om att Ernst & Youngs övergripande mål är att bli marknadsledare och det bästa revisionsföretaget, först globalt och sedan i varje stad. Genom att de anställda klart vet vilka mål de ska sträva mot och accepterar dem, anser vi att det finns en bra utgångspunkt för att styrningen skulle kunna uppfattas som effektiv. Enligt målstyrningsteorin är det inte motiverande för anställda att uppnå ett mål som inte är formulerat på ett förståeligt sätt, de kan inte veta vad det är som förväntas av dem om det inte klart och tydligt framgår. Detta tolkar vi som att då Ernst & Young försöker ge klara och tydliga mål till de anställda, genom målstyrningen i det balanserade styrkortet, kan de anställda bli motiverade och därigenom skulle styrkortet kunna fungera på ett effektivt sätt.

Resultatet ska kunna påverkas inom rimliga gränser

En annan förutsättning för en effektiv målstyrning är att resultatet ska kunna påverkas inom rimliga gränser. Eftersom de anställda på Ernst & Young får medverka i beslut om mål, bör detta, enligt teorin, innebära att friheten att kunna sätta egna mål leder till att de anställda sätter de individuella målen inom räckhåll. Målen bör vara uppnåbara för varje individ. Utifrån teorin om målstyrning presterar en person som sätter upp specifika och relativt svåra mål, bättre än de som inte sätter mål alls eller de som har målet att enbart göra sitt bästa och ingenting utöver detta. Då empirin visar att de anställda själva sätter målen, anser vi att det finns en risk att målen som sätts blir för lätta, pga. att de lättare ska kunna uppnå målen och känna tillfredsställelse. Vi tolkar det som att då de anställda känner att målen finns inom räckhåll, behöver de inte prestera sitt yttersta för att uppnå dessa. Vi menar att de anställda måste se sina mål som en utmaning för att de ska kunna fungera motiverande och samtidigt måste målen vara anpassade efter de anställdas färdigheter. Utifrån detta kan det finnas en risk att Ernst & Young, genom användandet av mål i det balanserade styrkortet, tillåter att för lätta mål sätts, då de anställda själva är deltagande i målformuleringen.

Empirin visar att på Ernst & Young är cheferna som vi intervjuat, eniga om att personalen känner sig motiverad och de anställda säger sig också vara motiverade. Detta, anser vi, skulle kunna bero på just det faktum att de anställda, genom deltagandet i målen, lättare kan uppnå dessa. Empirin säger att deltagandet dock begränsas något, i och med att målen skapas genom diskussion med den anställdes närmaste chef. Detta, menar vi, även gör att målen har en överensstämmelse med övriga företagets mål och att det därigenom inte sätts irrelevanta eller för lätta mål.

På det viset, tolkar vi det som att företaget kan få ut maximal effekt av de anställda och deras olika förmågor.

Måluppföljning

Utifrån teorin om mål, bör ytterligare en förutsättning uppfyllas och det är att det ska framgå hur måluppfyllelsen ska mätas. Eftersom det balanserade styrkortet har mätbara mål, som det varje vecka görs en ekonomisk uppföljning på, vilket framkom genom empirin, menar vi att detta bidrar till att de anställda känner att målen de arbetar mot är aktuella och relevanta. Vidare anser vi att detta skulle leda till att de anställda blir motiverade. Cheferna vi intervjuat på Ernst & Young säger att måluppföljningen är en viktig del av styrningen, men medger samtidigt att de kan bli bättre på det. Det är, utifrån teorin om målstyrning, en förutsättning att anställda kan få feedback på vad de åstadkommit för att de ska kunna se sina framsteg eller mindre lyckade insatser, så att de kan lära utav dessa. Då lärande och utveckling är en motivationsfaktor för kunskapsarbetare, enligt teorin om kunskapsföretag, menar vi att det faktum att cheferna på Ernst & Young anser att de kan bli bättre på måluppföljning, kan ses som en brist i styrningen. Det vi menar är att genom att inte ha en tillfredställande uppföljning av målen, kan de anställda inte bli fullt lika motiverade att uppnå mål som inte kommer att kontrolleras. Dessutom tappar företaget det fulla nyttjandet och användandet av de anställdas kunskap.

Det är svårt att mäta varje individs specifika effektivitet och resultat i ett kunskapsföretag. Detta är tydligt i Ernst & Young där de anställda arbetar i smågrupper, där det genom empirin framgår att alla får ta ett visst ansvar. Det är viktigt, vilket målteorin pekar på, att det finns vissa givna ramar, för hur effektivitet och resultat ska mätas, för att beröm och belöningar ska uppfattas som rättvisa. Är de rättvisa, kan de nämligen fungera som ett instrument, för att genom styrningen motivera de anställda. Detta tolkar vi som att det är viktigt att sätta upp ramar för att mäta resultatet. Ramarna menar vi, kan sättas genom det balanserade styrkortet och det leder i så fall till att mål som bygger på styrkortet, blir naturliga mätare och resultatuppföljare. Sett utifrån målstyrningsteorin blir därigenom uppföljningen av målen en central del i styrningen och även i det balanserade styrkortet. Utan styrkortets ramar, menar vi, att måluppföljningen och därigenom belöningen lättare kan uppfattas som orättvis av de anställda, vilket skulle göra att motivationen hos de anställda skulle minska.

5.2.3 Medel

Målstyrning innebär att den styrda personen eller enheten ges ett mål att uppnå, det anges dock inte med vilka medel målet ska uppnås. I ett kunskapsföretag är detta ett sätt för ledningen att ge de anställda fritt handlingsutrymme, vad gäller val

av medel, för att nå fram till ett mål. Alvesson menar, att kunskapsföretag präglas av högutbildade människor med stor kunskap inom särskilda områden. Vi tolkar detta som att målstyrning skulle kunna bidra till att de anställdas kunskap utnyttjas och används på ett effektivt sätt, då de själva bestämmer hur och med vilka medel som målet ska uppnås. Om ledningen sätter mål och bestämmer med vilka medel som målet ska uppnås, blir de anställdas kunskap överflödigt, enligt teorin om målstyrning.

Kaplan och Norton menar, att det är av vikt att företaget använder sig av en av tre olika styrmekanismer, vilka är kommunikations- och utbildningsprogram, målsättningsprogram och belöningsystem, när de ska implementera styrkortet hos de anställda. Dessa, menar forskarna, ska hjälpa företaget att implementera visionen och målen hos de anställda. Vi menar att Kaplan och Norton styrks i detta av målstyrningsteorin i och med att denna teori också menar att målsättning och belöning är faktorer som är viktiga för implementeringen av mål. Det finns dock en stor skillnad mellan teorierna i hur arbetet styrs. Skillnaden är att Kaplan och Norton pekar på att det är viktigt att det finns utsatta medel för hur målen som tas fram, ska nås, medan målstyrningsteorin som sagt saknar detta angivande av medel. På Ernst & Young kan de som har individuella styrkort själva påverka sina mål och se till att de är rimliga, men samtidigt utmanande för dem själva. Vi har tolkat chefernas uttalanden som att de anställda därefter har fritt handlingsutrymme för hur de vill nå målen, dvs. att cheferna inte anger medel. Detta menar vi är betydelsefullt för styrkortets fungerande i ett kunskapsföretag. Styrningen bör enligt oss, istället gå i linje med målstyrningsteorin, dvs. att medel inte anges, för att de anställda ska känna motivation till att uppnå målen. Detta menar vi skulle kunna innebära att styrningen genom målen, utan medel, kan fungera motiverande på de anställda och därigenom leda till att de arbetar i företagets intresse. Vi anser således att det balanserade styrkortet inte fungerar om medel anges, därför är det en förutsättning att målstyrning, utan angivelse av medel, ingår som en del av styrkortet i ett kunskapsföretag, eftersom kunskapen hos de anställda då utnyttjas och de känner frihet i arbetet.

5.2.4 Utvecklingssamtalens betydelse för det balanserade styrkortets funktion

Empirin visar att de anställda en gång per år har utvecklingssamtal med sin närmaste chef, där de går igenom hur väl målen uppnåtts och vad som är rimligt att kräva av den anställde nästa år. Vi menar att utvecklingssamtalen i hela processen med målsättning och måluppföljning, spelar en stor och viktig roll. Det är genom dessa, som de anställda får sin största möjlighet att påverka och vara delaktiga i besluten angående sin egen arbetssituation. På utvecklingssamtalen får de anställda framföra sin åsikt om såväl mål som hur dessa ska mätas, säger de chefer vi intervjuat. Det torde innebära att de anställda blir mer benägna att sträva mot såväl sina egna som

företagets mål, då de känner att de fått vara delaktiga i uppsättandet av dem. Enligt oss, bidrar detta till att den anställde aldrig behöver ifrågasätta belöningarna eller i de fall dessa uteblir, vilket leder till att missförstånd kan undvikas och att tid inte behöver gå till spillo av denna anledning. Dock menar vi att det kan finnas anledning att undra varför det inte ges tillfälle för den anställde att framföra sina åsikter och få uppföljning av målen, mer än en gång om året. Att det sker så pass sällan kan vara en anledning till att det ibland glöms bort eller ges för lite vikt i företagets framgångsprocess. Ernst & Young säger att de kan bli bättre på sina utvecklingssamtal och sin måluppföljning. Utvecklingssamtal och måluppföljning bör ges en större plats i arbetet mot målen, då det faktiskt är en stor motivationsfaktor för de anställda.

Under utvecklingssamtalen ges även de anställda en chans att ge kritik eller beröm tillbaka till sin kontorschef eller gruppchef, säger cheferna vi intervjuat. Detta anser de anställda vi intervjuat, är ett effektivt sätt att framföra sina åsikter på, vilket vi ser kan leda till motivation att utföra ett bättre arbete, eftersom de även kan påverka det sätt som chefen agerar på. I en decentraliserad organisation som Ernst & Young, finns det ofta informella förhållanden mellan chef och anställd. Detta kan göra att kriterierna om att måluppföljningen ska vara objektiv, ibland åsidosätts. Vi anser att det finns risk för att effektiviteten sjunker, om måluppföljningen inte håller det upplägg som är föreskrivet. Målen bör göras i rätt tid om önskat beteende av de anställda ska uppkomma, detta styrker ytterligare vår åsikt att måluppföljning bör genomföras fler gånger om året.

Utbildning inom företaget

Utifrån teorin om målstyrning, är det lämpligt att tillhandahålla utbildningar åt anställda, för att utveckla kunskapen hos dessa. Att de nyanställda på Ernst & Young går en utbildningsstege inom företaget, där gemensamma mål och den gemensamma visionen präntas in, leder till att de gemensamma målen redan från början finns nära till hands för de anställda och att kännedomen om dessa mål gör det lättare att arbeta mot dem, anser vi.

Förutom denna utbildning, finns det återkommande interna utbildningar inom företaget som de anställda kan gå på, vilket i enlighet med teorin om kunskapsföretag, leder till att de anställda kan utvecklas och således motiveras. Vi anser att utbildning inom företaget ger de anställda tillfälle att hela tiden lära sig någonting nytt som kan vara till fördel för både individen och företaget i stort. Den anställde kan känna motivation och möjlighet att utföra sitt arbete på ett effektivare sätt då de känner att de har stöd från företaget i detta hänseende. Detta går i linje med vad som sägs om kunskapsföretag, att kunskapsarbetare blir stimulerade av att lära sig någonting nytt.

Empirin visar att den anställde genom deltagandet i utvecklingssamtalen, själv kan påverka sin utveckling och sitt lärande och därigenom få möjlighet att välja eller tilldelas andra och mer utvecklande uppdrag. Detta tolkar vi som att de anställda har en egen påverkan på sin motivation, då de själva säger att de blir motiverade av att lära sig nytt. Utifrån teorierna om deltagande och kunskapsföretag, ses utveckling och lärande som en drivkraft i arbetet. Att den anställde genom utvecklingssamtalen ges en möjlighet att delta i beslut gällande sin arbetssituation, kan därmed tolkas som en bidragande faktor för motivation samt att målen torde ha en stor del i styrningen, om denna ska fungera i ett kunskapsföretag och om deltagandet från de anställda finns.

Färdigheter uppmärksammas, inom Ernst & Young, inte bara genom att uppdragen blir roligare med tiden, utan även genom att de anställda är fria och har en självständighet i arbetet, säger de chefer vi intervjuat. Ju mer kunskap och kompetens den anställde har, desto större beslut och mer påverkan krävs att denne har på sitt arbete, menar Jacobsen et al. Självständighet och frihet behövs också när komplexa problem ska lösas i uppdragen i ett kunskapsföretag. Vi menar att detta torde leda till att individen känner att det är just dennes kunskap som räknas och att kunskapsarbetarna därigenom känner motivation. Utifrån ett deltagandeperspektiv, tolkar vi detta som att de anställda på Ernst & Young blir motiverade av styrningen genom deltagande i det balanserade styrkortet, då den innebär att de får en viss självständighet och frihet samt att den bidrar till kompetensutveckling. Detta styrker vi genom deltagandeteorin som pekar på att individer, genom att få påverka sitt eget arbete samt vara med och delta i beslut på företaget, ger en känsla av motivation hos de anställda i kunskapsföretag.

5.2.5 Belöningar

För att motivera de anställda, säger Kaplan och Norton, att företagets belöningssystem måste utgå ifrån de utsatta målen. På samtliga tre Ernst & Young-kontor som vi har gjort intervjuer, är det balanserade styrkortet kopplat till belöningssystemet och därigenom även till målen. Det skulle, enligt teorin om mål, innebära att den bonus som delas ut, grundas på hur bra de anställda uppfyller de mål som finns i det balanserade styrkortet. Det innebär att om målen uppfylls på ett, för företaget, lönsamt och bidragande sätt, kan personen få ut mer i bonus. Vi tolkar det som att enligt målteorin, skulle detta medföra att personalen blir motiverad till att arbeta enligt det balanserade styrkortet och uppfylla målen däri, i och med att de får bonus efter hur bra målen uppfylls.

Att få en bonus vid årets slut, ses av de intervjuade, som en drivkraft att prestera. Därigenom kan vi tolka detta som att bonussystemet uppfyller det syfte det skapades för att fylla, dvs. att motivera de anställda att utföra arbetet på ett, för företaget,

önskat vis. Bonussystemet kan på detta vis även ses som ett hjälpmedel i styrningen, i och med att det hjälper cheferna att inte tappa kontrollen över de anställda och då det dessutom fungerar motiverande för de anställda. Ernst & Young är dock uppbyggt som ett decentraliserat företag, där de anställda beviljas en viss egen makt och frihet, detta anser vi kan göra det svårt att mäta prestationer inom kunskap, vilket kan göra bonussystemet komplicerat och orättvist.

Målen och hur väl dessa uppfylls, är enligt empirin, den viktigaste aspekten för huruvida en anställd i Ernst & Young ska få ut en bonus. Om de anställda skulle se pengar som en viktig motivationsfaktor skulle därför bonussystemet vara en stor drivkraft i att arbeta mot målen och därmed i företagets intresse. På Ernst & Young säger sig de anställda vi intervjuat, dock främst vara motiverade av att utvecklas och lära sig nya saker, därför skulle det utifrån denna aspekt, kunna tolkas som att bonussystemet inte fyller någon funktion.

De andra belöningar, som förekommer i företaget, i form av verbal belöning, fester, kick-offer och resor, är inte direkt kopplade till det balanserade styrkortet. Dessa nämnde endast cheferna vi intervjuade. De anställda däremot, tog aldrig självmant upp dessa belöningar. Detta tyder vi som att de anställda egentligen inte ser detta som en belöning och kan därigenom tolkas som att de anställda inte ser detta som en motivationsfaktor.

5.2.6 Kritik mot målstyrning

Utifrån Rombachs teori är målstyrning någonting som inte fungerar, det går inte att styra med mål. Det finns många olika styrtekniker som kan användas för att mål ska uppfyllas, genom målstyrning styrs de anställda med mål för att nå mål. Rombach menar att mål används och inte nödvändigtvis uppnås. Detta menar vi skulle bidra till att Ernst & Youngs målstyrning medför problem för ledningen att styra de anställda att arbeta mot företagets gemensamma mål genom att målen riskerar att inte uppfattas som klara och tydliga. För att uppnå, för företaget, tillfredsställande mål, tvingas ledningen gå ifrån att prioritera verksamheten till att prioritera målen, detta för att målen ska formuleras och kunna uppfattas som klara och tydliga, menar Rombach. Detta tolkar vi som att det i sin tur bidrar till att verksamheten blir lidande och hamnar i skuggan av målen som både måste formuleras och uppnås.

Rombach menar att de anställda bör vara med och delta i målformuleringen, samtidigt som målen ska kunna följas upp och mätas för att en effektiv målstyrning ska vara för handen samt bör belöningar ges om ett mål har uppfyllts. Inom Ernst & Young har de anställda stor delaktighet i uppförandet av mål. Att de anställda är delaktiga i målformuleringen anser vi kan ge nöjdare och gladare anställda, men det

är inte säkert hur detta påverkar företaget i övrigt, det behöver inte betyda att målen uppnås på ett, för företaget, effektivare sätt.

En av cheferna vi intervjuade, ansåg att måluppföljningen inte är fullständig i Ernst & Young. Utifrån Rombach är det inte säkert att alla mål kan mätas och därmed inte heller följas upp. Detta anser vi kan bidra till att endast de mätbara målen som är enkla att följa upp kan utvärderas och de andra målen förblir okontrollerade. Detta i sin tur kan bidra till att de icke mätbara målen inte prioriteras av de anställda och därmed lämnas för lite tid att uppfyllas.

Ernst & Youngs belöningsystem är ett välutvecklat styrsystem som ska motivera de anställda att arbeta mot de gemensamma målen, kan vi utläsa ur empirin. Kaplan och Norton menar att det behövs ett belöningsystem kopplat till det balanserade styrkortet, för att kunna implementera mål och skapa en överensstämmelse i dessa. Rombach hävdar dock att belöning är ett onödigt verktyg och att mål nås, även utan detta. De anställda hävdar att belöningar inte direkt har en inverkan på deras motivation och då motivation är en drivkraft till att prestera, anser vi att det skulle kunna betyda att belöningar inte har någon effekt på prestationen i kunskapsföretag. Detta tolkar vi som att belöningsystemet snarare är en stödjande omständighet till de övriga delarna av styrningen än en nödvändighet för motivationen hos de anställda. Det menar vi i så fall skulle innebära att det balanserade styrkortet inte påverkas av att ha ett belöningsystem kopplat till det. Huruvida det balanserade styrkortet kan fungera i ett kunskapsföretag har därmed lite att göra med individens motivation utifrån belöningar.

Det är svårt att styra en organisation med budget, som är ett styrsystem som baseras på tidigare års budget och inte på det som verkligen hänt. Målstyrningen används, enligt Rombach, endast som ett stöd till den formella styrningen och det har medfört att målen som sätts inte uppnås, då den formella styrningen får ett för stort utrymme. Styrning där ledningen anger medel för att nå ett önskat resultat är något som Rombach menar, är det enda som fungerar. Utifrån Rombach tolkar vi det som att målstyrningen därför skulle sätta stopp för det fungerande systemet, där medel anges som en riktlinje, och ökar den styrning som inte har någon effekt, dvs. budget.

Utifrån Rombach har Ernst & Young ett problem i att deras angivelser av mål inte inkluderar med vilka medel dessa ska utföras. Empirin visar att de anställda själva ska sträva mot målen som är utsatta åt dem och kan på så vis själva bestämma på vilket sätt dessa ska uppnås. Detta skulle, enligt Rombach, innebära att målen endast används som en riktning i företaget, men att de inte tvunget uppnås. Det krävs, enligt Rombach, att medel anges för att anställda ska kunna arbeta på ett tillfredställande sätt. Ernst & Young är dock ett kunskapsföretag där de anställda arbetar med sin kunskap som främsta medel när de väljer hur målen som finns ska uppnås. De är

självständiga i sitt arbete och kräver därmed en frihet, vilket vi menar att målstyrningen bidrar med.

Det finns utifrån Rombach ytterligare ett problem med att det inte ges någon ledning i hur ett mål ska brytas ner. Målstyrningen förutsätter att organisationen ska bryta ner målen till samma nivåer som organisationen har. De övergripande målen måste först och främst brytas ner i delmål för kontoren och sedan ner till individnivåerna. Ernst & Young har tre konkreta individnivåer, där kontorschefen är överst, sedan gruppchefen och nederst den anställde. Vi tolkar det som att då det övergripande målet har brutits ner i dessa nivåer och individuella mål har diskuterats fram och satts för varje individ, är det mycket mödosamt att ändra de individuella målen för uppkomna problem och förändringar i de övergripande målen som kommer upp med tiden. Målstyrningen är således stel på det viset att målen är nerbrutna i delmål och inte kan ändras på ett snabbt och okomplicerat sätt. Detta ser vi skulle kunna bidra till att uppkomna förändringar blir åsidosatta i målen, vilket skulle innebära att verksamheten hamnar efter eller i fel riktning.

Nedbrytningen av de större målen i kontorens styrkort skulle, enligt Rombach, leda till att styrningen genom det balanserade styrkortet blir oanvändbar, då den blir för stel och strukturerad, och därmed inte tillåter flexibilitet. Vi menar dock att utan denna nedbrytning skulle målöverensstämelsen bli mindre och då detta är en viktig del för att få det balanserade styrkortet att fungera som ett styrmedel i ett kunskapsföretag, överväger detta den stelhet som skulle kunna uppstå.

De anställda i Ernst & Young har en frihet att själva modifiera sina mål för att de ska passa den utveckling som deras arbete genomgår under året, säger de vi intervjuat. Vi anser att på det viset undkommer de till viss del detta problem med målöverensstämmelse. Vid en förändring i de övergripande målen, ser vi en risk i att problemet kan uppstå, då det tar tid att genomföra förändringen ända ner till individnivå, dock är stora genomgående förändringar relativt ovanliga och till viss del tas de troligen med i beräkning när målen för företaget sätts.

5.2.7 Målöverensstämmelse

Styrningen bör, utifrån teorin om målöverensstämmelse, utformas så att de anställdas mål är desamma som företagets mål. Företagets övergripande mål är inte de anställdas egna mål, utan mål som har satts ut åt dem genom företagets ledning för att de ska arbeta mot dessa. De anställda som vi intervjuade, ansåg att de övergripande målen hela tiden finns i tanken, men att de ibland glöms bort till förmån för de individuella målen. Detta dels för att de egna målen ligger närmare deras arbete och dels för att de inte fått vara lika delaktiga i skapandet av de gemensamma målen. Detta anser vi kan betyda att de anställda är mer fokuserade på

att uppnå sina egna mål och att styrningen här får en viktig roll, då denna måste fånga de anställdas intresse för de gemensamma målen. Att uppnå mål som först och främst bidrar till framgång för någon annan, i detta fall företaget, menar vi inte är naturligt för oss människor att prioritera, eftersom vi har egna individuella mål att uppfylla, samtidigt som målen för företaget är något som i praktiken måste uppfyllas. Detta är antagligen ett vanligt problem för företag, men att varje enskilt kontor på Ernst & Young har stor delaktighet beträffande beslut om de individuella målen, bör bidra till att de anställda kan motiveras att agera för företagets gemensamma mål, då de individuella målen baseras på de gemensamma. Teorin om målöverensstämmelse säger att, medverkande i beslut om mål, är en bidragande faktor till motivation för de anställda, att uppnå mål som inte helt är deras egna.

Enligt teorin om mål, är det viktigt att målen inte står i motsättning till varandra när de sätts. Gör de det, uppstår lätt konflikt om vilket mål som ska prioriteras. Empirin visar att genom att de anställda på Ernst & Young har flera individuella mål att uppnå och att dessa har formulerats utifrån de gemensamma målen för att passa just den personen, torde dessa inte stå i konflikt med företagets gemensamma mål. Detta borde betyda att målöverensstämmelse kan uppkomma genom användningen av det balanserade styrkortet. Teorin om mål pekar på vikten av ramar för anställda att agera inom, så att de anställdas agerande inte ska bryta mot det som leder företaget mot framgång. Genom detta ges det frihet för de anställda att uppnå mål på det vis och i den prioriteringsordning som de anställda anser är dugligt. Detta anser vi kan vara en motivationsfaktor för den anställde, som är en av många oberoende enheter som ska arbeta i hela företagets intresse. Enligt empirin kan de personer med individuella styrkort ändra sina mått utefter hur de själva vill möta nya utmaningar. Dock anser vi att denna frihet kan bidra till att det sker motsättningar i utkomsten av de olika personernas individuella mål. Vi menar dock att Ernst & Young har ett så pass nära och informellt arbete mellan de anställda, att detta kan undvikas genom kommunikation.

5.3 Deltagande i Ernst & Young

Utifrån teorin om deltagande, kan Ernst & Young ses som ett företag med deltagande, då arbetet på kontoren sker i grupper, men ändå självständigt samt eftersom de anställda har en viss makt att fatta beslut. Ett deltagande ska, enligt teorin, göra att företaget minimerar risken att dåligt resultat uppkommer, då deltagandet gör styrningen mindre stel och ineffektiv.

5.3.1 Deltagande för ett effektivt arbete

Först och främst präglas arbetet i ett kunskapsföretag, enligt teorin om densamma, av att det kräver flexibilitet, kreativitet och ett kunnande att lösa komplexa problem i arbetet. Ett uppdrag måste alltid kunna lösas på ett effektivt och för kunden bra sätt, för att företaget både ska uppnå sin vision och skapa lönsamhet, detta är även en drivkraft för den anställde. Problemet som medförs – att det blir svårt att mäta den anställdes individuella effektivitet – menar vi dock är svårt att komma runt för ledningen, i och med denna friare styrning. Här anser vi att det balanserade styrkortet kan hjälpa till, genom att införa mål som styr de anställda och riktar in dem mot, för företaget, rätt håll. En alltför fri styrning skulle leda till att kontrollen förlorades och att företagets intresse riskerade att bortses ifrån. Därför kan det även i ett kunskapsföretag fungera att använda det balanserade styrkortet för att hålla uppsikt över de anställda. Om det balanserade styrkortet används i detta syfte, anser vi att det dock krävs att det ges ett deltagande i beslut om mål och arbete, för att de anställda inte ska tappa motivationen.

Beslutsfattande i Ernst & Young

Ytterligare ett sätt att se att företaget präglas av deltagande är, enligt teorin om deltagande, då beslut fattas på den operativa nivån. Teorin säger att de anställda, genom detta bemyndigande, får makt att fatta beslut om sitt eget arbete och sin egen arbetssituation. På Ernst & Young fattas en del av besluten individuellt, men inte alla, visar empirin. Många beslut fattas istället på gruppnivå, vi anser att nyckeln ligger i att beslutet ska vara nära knutet till det arbete som det rör. Att beslutsfattandet sker i närheten av arbetet och av de inblandade, är en förutsättning för att skapa effektivitet och för att arbetet i grupperna ska fungera. Empirin visar att ledningen dock behåller en viss kontroll, då vissa större beslut måste gå genom den som har kundansvaret i gruppen. Mindre beslut som enbart rör den enskilde personen och dennes arbete, är fria för den anställde att fatta. Detta tolkar vi som att deltagandet ger en viss motivation för den anställde och att problemlösningen får ett relativt fritt spelrum.

Genom att kontrollen från ledning och chefer blir mindre, ökar kreativiteten, friheten och självständigheten, menar Alvesson. Detta leder även till att tillfredställelsen ökar och att personalen får en känsla av kontroll över sin situation på arbetsplatsen. Detta är faktorer som, utifrån teorin om deltagande, leder till motivation hos de anställda. Vi tolkar empirin som att om styrningen varit mer kontrollerande och besluten centraliserats till översta ledet i företaget, hade kunskapsanvändandet som företaget bygger på, gått förlorat. Detta hade kunnat innebära att företagets förmåga att vara konkurrenskraftiga, försvunnit. Det är således viktigt att styrningen ger en ökning av kreativitet, frihet och självständighet för att undvika att sådant inträffar.

5.4.1 Arbetsdeltagande och högt deltagande

Teorin om empowerment menar att det finns olika grader av deltagande och att de bidrar till olika stor motivation. Ur empirin kan urskiljas att de anställda i Ernst & Young får vara med och påverka sin egen arbetssituation, de får fatta beslut som rör deras eget arbete och de får vara med och styra över vilka mål som ska vara deras egna, under det närmast kommande året. Detta menar vi ger dem ett arbetsdeltagande som både ger ett maximalt utnyttjande av deras egen kunskap, ger dem möjlighet att utöka sin kunskap, lära sig nytt och utvecklas samt ger dem en känsla av kontroll över sin egen arbetssituation. Allt detta kan även fungera som en drivkraft och motivation i arbetet mot sina egna och företagets mål.

Empirin visar att de anställda på företaget i stort, inte har lika mycket påverkan och delaktighet i besluten. Här är det mer centralt styrt, menar de anställda vi intervjuat, vilket leder till att en fullständig motivation som, enligt teorin om deltagande, skulle kunna komma av ett högt deltagande, blir svårare att uppnå. Ledningen vill inte tappa kontrollen helt, vi menar att de troligen är rädda för att de anställda ska lämna dem om de ser att de inte är beroende av dem eller framförallt av den trygghet och utvecklingsmöjlighet de kan ge dem. De anställda har en möjlighet att själva välja inriktning på sitt arbete och de erbjuds regelbundet motivation i form av utbildningar och nytt lärande, säger de chefer vi intervjuat. Detta fungerar, i enlighet med teorin om kunskapsföretag, motiverande på en kunskapsarbetare, det anser vi framkommer när de anställda talar om att uppdragen fördelas efter kunskap och att de alltid strävar efter att få intressantare uppdrag.

Utifrån teorin om deltagande, är arbetsdeltagande inte lika motiverande och leder inte till lika hög prestation som ett högt deltagande i en organisation. Ett arbetsdeltagande ger inte lika mycket deltagande i beslut som ett högt deltagande, där de anställda får besluta om såväl sitt eget arbete som organisationen i stort. Om denna form av deltagande finns inom Ernst & Young, anser vi dock är tveksamt. De anställda vi intervjuade, har stor möjlighet till och uppmuntras att hela tiden utvecklas, lära sig mer och därigenom bredda sin kompetens, men när det kommer till beslut som gäller hela organisationen, är deltagandet mer restriktivt. Det beror på att informationen som delges de anställda, till största delen är begränsad till att omfatta deras eget och kontorets arbete, menar en av cheferna vi intervjuade. Utan information blir beslutsfattandet svårt och det anser vi skulle kunna innebära att de anställda inte är delaktiga i företagets gemensamma mål, pga. att de anställda inte har tillräckligt med information för att besluta om dessa. De anställda kan inte påverka de beslut om de övergripande mål som kommer från centralt håll. Det är först på kontorsnivå och främst på grupp- och individnivå som de anställda har ett deltagande och har möjlighet att vara delaktiga.

Anställdas möjlighet till ett högre deltagande

De anställda vi har intervjuat, uppfattar deltagandet olika på olika kontor. Vissa ser det som att de har stor delaktighet och därigenom kan påverka mycket. Gemensamt för dem alla är att de verkar nöjda med sin situation, dvs. att de får påverka sitt eget arbete och sina egna mål och medel. För att prestationen ska höjas bör dock, enligt deltagandeteorin, personalen även involveras i de mer övergripande målen för hela organisationen, vilket följaktligen inte sker på Ernst & Young. Vi anser att de anställda i ett kunskapsföretag, har mycket mer kontakt med kunder än de i ledningen och kan därmed ha bra information om hur företagets möjligheter ser ut på marknaden. Detta borde göra det intressant för ledningen att involvera de anställda i de övergripande målen också, dels för att bidra till ytterligare motivation hos de anställda och dels för att de anställda kan sitta på mer information än vad ledningen tror. Deltagandet här, torde dock även vara delvis beroende av hur stort företaget är och vilka möjligheter som ett arbetsdeltagande ger. Är ett arbetsdeltagande tillräckligt för att individerna ska känna att de är delaktiga och får påverka, bör detta räcka för att prestationen ska höjas till en nivå där företagets och de anställdas mål möts och hittar en överensstämmelse. Detta skulle kunna betyda att då de anställda känner sig nöjda och har ett deltagande i sin egen arbetssituation, bidrar även ett arbetsdeltagande till motivation. Utifrån detta skulle även kunna tolkas att det faktum att de anställda enbart får föra fram sina åsikter vid utformandet av kontorets balanserade styrkort och inte besluta, blir motivationen att arbeta mot detta mindre. Betydelsen av ett eget styrkort blir i och med detta större, då det medför deltagande och beslutsfattande som leder till motivation.

5.4.2 Deltagande i det balanserade styrkortet

Det balanserade styrkortet på Ernst & Young, hjälper till att skapa en situation där den anställde själv kan påverka och därigenom få möjlighet att styra och kontrollera sitt arbete. Delaktigheten finns given inom Ernst & Youngs ramar, då den ses som en förutsättning för framgång, som en av cheferna uttrycker det, *”det går inte att detaljstyra personer som vill vara självständiga”*. Det kan tolkas som att det styrkortet istället gör, är att indirekt låta ledningen styra, fast genom en påverkan av individerna själva, t.ex. genom utvecklingssamtal. Effekten av detta anser vi blir att individerna tror sig ha en större delaktighet än de faktiskt har. Eftersom de individuella målen byggs på de övergripande mål som tagits fram centralt, medför det att individen också arbetar för de gemensamma målen. Detta skulle kunna medföra att styrkortet motiverar de anställda genom att ge dem deltagande i de individuella målen och att detta deltagande genom det balanserade styrkortet styrs i den riktning som överensstämmer med företagets intresse.

5.4.3 Medarbetarperspektivet

Medarbetarperspektivet pekar mycket på de anställdas roll i företaget. Vår empiri visar att detta är ett perspektiv som används av Malmö- och Kristianstadskontoren. Ett användande av detta perspektiv visar att det är viktigt att mäta de anställdas engagemang, kompetens och motivation. Av detta kan vi ana att arbetet med styrkortet borde lyckas bättre på dessa två kontor. Detta är ett perspektiv som enligt teorin om det balanserade styrkortet, blivit allt vanligare, då fler och fler företag präglas av människor som är akademiskt utbildade och besitter en hög kunskapsnivå. Medarbetarperspektivet går även hand i hand med teorin om kunskapsföretag, då detta perspektiv lyfter fram de anställda på företaget och vikten av att sätta dem i fokus. Vi anser att betydelsen av att detta perspektiv används är stort, då det annars kan leda till att de anställda och därmed deras kunskap, glöms bort. Vi menar att styrningen, genom det balanserade styrkortet, utan detta perspektiv blir meningslös, eftersom de anställdas kunskap är själva drivkraften i ett kunskapsföretag.

Det balanserade styrkortet har ett annat perspektiv, som är snarlikt medarbetarperspektivet, närmare bestämt förnyelse- och utvecklingsperspektivet. Detta betonar inte lika mycket vikten av de anställda, men har ändå snarlik innebörd. Empirin visar att detta perspektiv används på kontoret i Lund. Detta, menar vi, skulle betyda att funktionen av detta perspektiv skulle vara densamma som medarbetarperspektivet i Malmö och Kristianstad. Då det balanserade styrkortet trots likheterna gör skillnad mellan perspektiven, tolkar vi det som att ett medarbetarperspektiv är ett perspektiv som är bäst anpassat till ett kunskapsföretag.

Empirin vi samlat in genom våra intervjuer, visar att arbetet på de olika kontoren ser en aning annorlunda ut. På kontoret i Lund menar de anställda vi intervjuade, att alla var delaktiga i styrkortet och att de anser att detta styrsätt gör att *"inte någon bara sitter och styr"*. Vi tolkar det som att de anställda är nöjda med styrkortet som styrmedel och att det fyller en funktion på kontoret. På Malmö var de vi intervjuade också relativt nöjda med sina styrkort även om informationen från de anställda där var mindre. I Kristianstad däremot menade den anställda vi intervjuade, att han inte alls var involverad i styrningen *"jag har inget eget styrkort och vill inte heller ha det"*. Vi tror att detta till viss del kan ha att göra med att kontoret inte har individuella styrkort än och att de anställda inte är involverade i styrkortet på kontorsnivå. Vi tolkar detta på två vis - först att personen vi intervjuade var relativt ung och inte så insatt i företagets styrmedel, då han inte var involverad kände han inte heller behovet av ett eget styrkort. Vi tolkar det även som att medarbetar- eller förnyelse- och utvecklingsperspektivet inte har någon större inbördes skillnad. De kan båda fylla sin funktion i ett kunskapsföretag och de är nödvändiga för att det balanserade styrkortet ska fungera i dessa företag som, präglas av individer och deras kunskapsanvändande.

6 Resultat

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vårt resultat av undersökningen. Efter inledningen följer en resultatdiskussion utifrån analysen av våra intervjuer. Därefter kommer vi att redovisa våra slutsatser, för att avsluta med att ge förslag på vidare forskning.

6.1 Inledning

Det balanserade styrkortet är ett styrmedel som hjälper Ernst & Young att samordna de olika delarna i företaget. Styrkortet inkluderar således ett kunskapsföretags viktigaste resurser, nämligen den enskilde individen och den kunskap som denne besitter. Frågan är om styrkortet, som är strukturerad i sin uppbyggnad, klarar detta fullt ut på egen hand, eller om det måste få stöd av andra mer självständiga och fria former av styrning, som t.ex. målstyrning och deltagande.

Det handlar om att ledningen måste hitta styrmedel som kan göra varje enskild individ motiverad att arbeta i den riktning som företaget vill och därmed i företagets intresse och för de gemensamma målen.

6.2 Resultatdiskussion

Trots att ingen forskare som vi har kommit i kontakt med, nämner det balanserade styrkortet som ett fungerande styrmedel i kunskapsföretag, är det detta som Ernst & Young använder sig av som sitt främsta styrmedel. Vi har undersökt hur ett kunskapsföretag kan använda det balanserade styrkortet som styrmedel och om det i så fall behöver stöd för att fungera tillfredställande. Anledningen till detta var att vi såg en motsättning i det som teorierna om kunskapsföretag säger och det faktum att Ernst & Young faktiskt använder sig av det balanserade styrkortet. Teorin säger att kunskapsföretag bör styras genom självständighet och frihet, medan det balanserade styrkortet däremot är en strukturerad styrform. Vi har genom vår analys kommit fram till att det balanserade styrkortet måste få stöd av friare styrformer, för att det ska fungera i ett kunskapsföretag, och bidra till den frihet som kunskapsarbetare kräver, vilket både teorin om kunskapsföretag och vår empiri visar.

6.2.1 Hur det balanserade styrkortet kan fungera i ett kunskapsföretag

Ett kunskapsföretag präglas av självständiga individer och för att deras kreativitet ska utnyttjas på ett effektivt sätt, krävs det att de själva får bestämma om sin situation och vara delaktiga i beslutsfattandet. Genom det balanserade styrkortet får individen

mål och medel för hur dessa ska uppnås. Utifrån vår undersökning har vi i vår analys kommit fram till, i motsats till Kaplan och Norton samt Rombach, att för att individen ska motiveras till att uppnå dessa mål ska inga medel anges. Detta går hand i hand med teorin om målstyrning. Det bör dessutom finnas ett stort deltagande i skapandet av målen för att individen ska känna sig involverad och se målen som sina egna. Vi anser därför att målstyrning och deltagande bör ses som ett kunskapsföretags främsta styrmedel, medan det balanserade styrkortet mer bör ses som ett ramverk för vilka mål som ska sättas upp.

Det balanserade styrkortet kan således inte fungera ensamt i ett kunskapsföretag. För att styrningen ska ha en effekt, krävs det att de anställda får motivation. Detta uppnås i ett kunskapsföretag genom självständighet och frihet. Det balanserade styrkortet låter ledningen styra och låter de anställda påverka och delta, men inte så mycket att kontrollen tappas. De strukturella ramarna i styrkortet kan därför ses som relativt bra, men det behövs friare former av styrning innanför ramarna som ger kunskapsarbetarna det fria handlingsutrymme och den självständighet som de behöver för att bli motiverade och prestera.

En av dessa friare former av styrning som vi anser är en nödvändighet för att det balanserade styrkortet ska få en funktion i ett kunskapsföretag, är *målstyrning*. I det balanserade styrkortet finns det redan en form av målstyrning, men vi menar att målstyrningens roll måste bli tydligare då den tar hänsyn till sådant som den mer strukturerade styrningen i det balanserade styrkortet inte beaktar. Kaplan och Norton förespråkar, liksom Rombach, att i det balanserade styrkortet måste medel finnas angivna för att mål ska fungera som styrning. Enligt målstyrningsteorin är angivande av medel dock inte ett givande sätt att styra på, det är här en förutsättning att den anställde själv får bestämma hur målen ska nås för att det balanserade styrkortet ska fungera fullt ut. I ett kunskapsföretag skulle medlen hindra ett fritt handlingsutrymme och därmed individens självständighet. Målstyrning bör därför ha en större roll i styrningen för att göra den friare och anpassad till ett kunskapsföretag som använder det balanserade styrkortet. Målstyrningen är även ett sätt att ta tillvara på de anställdas kunskap på ett så effektivt sätt som möjligt. Om medel anges, finns det en risk för att de anställdas kunskap hämmas.

Även deltagandets roll bör lyftas fram i styrningen i kunskapsföretag som styr med hjälp av det balanserade styrkortet, då *deltagande* i målen är en förutsättning för att individen ska få den frihet och självständighet som krävs för att denne ska använda och utveckla sin kunskap inom företaget. Deltagandet bidrar till mindre stelhet och strukturering i styrningen, detta krävs för att flexibilitet, kreativitet och kunnande, som alla är viktiga faktorer i ett kunskapsföretag, ska infinna sig. Utan deltagandet blir målen inte anpassade efter individen och dennes förmågor och kan därigenom uppfattas som irrelevanta och inte motiverande för individen.

I skapandet av målen, är det även viktigt att se till att det, genom styrningen, skapas *målöverensstämmelse* mellan de enskilda anställdas mål och företagets gemensamma mål. Genom att det balanserade styrkortet innehåller ramar, minskar det risken för att målen inte stämmer överens. Då de gemensamma målen i det balanserade styrkortet, bryts ner till individnivå, bidrar det till att de individuella målen härrör från de gemensamma målen. Kopplingen mellan individens och företagets mål, bör således alltid finnas och företaget bör eftersträva att företagets mål, av de anställda, ska ses som deras egna. Detta skulle göra att det hela tiden finns en naturlig motivation som inte behöver underhållas på samma sätt som det måste om en överensstämmelse mellan målen inte finns. Att det balanserade styrkortet kan bidra med en målöverensstämmelse, gör att deltagandet i kunskapsföretaget kan få friare tyglar.

Då vi menar att målstyrningen och deltagandet bör ha en större roll i styrningen framträder individens roll tydligt. Därför menar vi att om ett kunskapsföretag ska kunna använda det balanserade styrkortet som styrmedel, krävs det att *medarbetarperspektivet* hamnar i fokus. Detta för att de anställdas betydelse klart och tydligt ska framgå, för att ledningen ska inse vikten av sina anställda och deras kunskap samt lägga ner tid på att utveckla och vidareutbilda de anställda.

Det har genom undersökningen bekräftats att många kunskapsarbetare inte främst motiveras av hårda ting, såsom bonus. Dessa individer motiveras främst av utveckling inom företaget och av lärande. *Belöningsystem* kopplade till målen i det balanserade styrkortet, vilket Kaplan och Norton förespråkar, är således snarare en stödjande omständighet till de övriga delarna av målen i det balanserade styrkortet än en nödvändighet för motivationen hos de anställda.

6.3 Slutsats

Vi kommer här att kort besvara vårt problem, hur ett kunskapsföretag kan använda sig av ett balanserat styrkort som främsta styrmedel, när det samtidigt sägs att ett kunskapsföretag bäst styrs genom decentralisering, självständighet och frihet.

I ett kunskapsföretag, där de anställdas kunskap är den främsta resursen, är det balanserade styrkortet för strukturerat, för att frihet och motivation ska uppstå, om det inte kompletteras med friare former av styrning. Kunskapsarbetare kräver en självständighet och frihet i sitt arbete, för att de ska vara kreativa och använda sin kunskap till företaget fördel.

För att styrningen med det balanserade styrkortet ska fungera i kunskapsföretag, har vi således kommit fram till att företaget i första hand ska styra med hjälp av målstyrning, där medel inte anges, och deltagande, där de anställda har självständighet

och frihet. Det balanserande styrkortet kan då ses som en stödjande resurs som ger stöd åt styrningen med de ramar som det erbjuder.

6.4 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång har det hela tiden kommit fram nya frågor som det skulle vara intressant att få svar på. Detta är frågor som vi inte har möjlighet att svara på pga. att det inte finns något utrymme till det. Vi skulle därför kunna rekommendera dessa frågeställningar som förslag till vidare forskning.

Det hade varit intressant att utföra jämförelsestudier och se vad för styrmedel andra företag i revisionsbranschen använder sig av och vad det finns för likheter och skillnader mellan dessa. Vidare skulle det vara intressant att veta hur dessa företag förhåller sig till målstyrning och hur mycket deltagande de anställda har i beslutsfattandet om mål. En annan intressant fråga är huruvida belöningssystemet är kopplat till det balanserade styrkortet eller inte, och på vilket sätt belöningssystemet fungerar som en motivationsfaktor hos de anställda på olika företag.

Källförteckning

Litteratur

- Alvesson, Mats (2000). *Ledning av kunskapsföretag*, Norstedts Juridik AB, 3:e uppl., Stockholm
- Alvesson, Mats (2004). *Kunskapsarbete & kunskapsföretag*, Liber AB, 1.a uppl.
- Bergstrand, Jan, Olve, Nils-Göran (1996). *Styr bättre med bättre budget*, Liber-Hermods AB, 4:e uppl., Malmö
- Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo (2000). *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, 8:e uppl.
- Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber AB
- Galbraith, Jay R., Lawler III, Edward E. & Associates (1993). *Organizing for the future – the new logic for managing complex organizations*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1:a uppl.
- Gyllberg, Henrick, Svensson, Lars (2002). *Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrssystem: en studie av medelstora företag*, Wallin & Dalholm Boktryckeri AB, Lund
- Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur
- Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, 2:a uppl.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar: introduktion i organisation och ledarskap*, Studentlitteratur
- Kaplan, Robert S., Norton, David P (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Mass., Boston
- Kullén, Håkan (1994). *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv*, BAS, Göteborg
- Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Calif. Sage.

Lindvall, Jan (2001). *Verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, 3:e uppl.

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan, Wetter, Magnus (1997). *Balanced scorecard i svensk praktik*, Liber AB, Malmö

Patel, Runa, Davidson, Bo (1994). *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, 2:a uppl.

Rombach, Björn (1991). *Det går inte att styra med måll*, Studentlitteratur, Lund

Sveiby, Karl-Erik (1995). *Kunskapsflödet*, Svenska Dagbladets Förlags AB

Sveiby, Karl-Erik (1991). *Kunskapsledning*, Affärsvärldens Förlag AB

Svenning, Conny (2003). *Metodboken*, Lorentz Förlag, 5:e uppl., Eslöv

Thurén, Torsten (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber AB, Uppl. 1:7

Artiklar

Ouchi, William G. September (1979). *A conceptual framework for the design of organisational control mechanisms*, Management Science Vol. 25 No. 9, USA

Pfeffer, Jeffrey (1995). *Producing sustainable competitive advantages through the effective management of people*, Academy of Management Executive Vol. 9 No. 1

Tichy, N.M., Fombrun, C.J. & Devanna, M.A. (1982). *Strategic human resource management*, Sloan Management Review

Elektroniska källor

www.ne.se 2005-04-29

www.ey.com/se 2005-05-11

Muntliga källor

Anell, Pia – Ernst & Young, Malmö 2005-04-20

Andersson, Fredrik – Ernst & Young, Kristianstad 2005-04-26

Blomstrand, Peter – Ernst & Young, Malmö 2005-04-20

Ekman, Jakob – Ernst & Young, Lund 2005-04-25

Järlesäter, Krister – Ernst & Young, Kristianstad 2005-04-26

Thörnqvist, Johan – Ernst & Young, Kristianstad 2005-04-26

Trönell, Maria – Ernst & Young, Lund 2005-04-25

Företagsinformation

Ernst & Young, Årsredovisning 2003/2004, Ernst & Young Sweden AB

Bilaga

Intervjumall

Bakgrundsinformation

Född

Kön

Titel

År inom Ernst & Young

Utbildning

Arbetslivserfarenhet

Frågor till cheferna

Generella

Hur trivs du på företaget?

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Organisationen

Vad får ni för direktiv från huvudkontoret om hur ni ska styra de anställda? Motivera de anställda? Hur får ni dessa direktiv?

Hur ser er organisation ut? Varför?

Anser du att ni är ett kunskapsföretag? Varför?

Vilka är Ernst & Youngs mål och vision?

Anser du att de anställda är motiverade att arbeta enligt målen? Varför?

Har ni måluppföljning?

Styrning

På vilket sätt styr ni de anställda?

Anser du att de anställda följer de styrdirektiv som ni ger?

Hur tror du att de anställda uppfattar ert sätt att styra?

Vad kan man förbättra i ert sätt att styra?

Hur motiverar du de anställda?

Hur fattas beslut?

Frågor till de anställda

Generella

Hur trivs du på företaget?
Vilka är dina arbetsuppgifter?

Organisation

Hur ser er organisation ut? Varför?
Anser du att ni är ett kunskapsföretag? Varför?
Vilka är Ernst & Youngs mål?
På vilket sätt är du motiverad att uppnå målen?

Styrning

Hur mycket styrning och direktiv får du från din chef?
När du får direktiv från din chef, hur behandlar du dem?
Vad blir du motiverad av i ditt arbete?
Anser du att din chef motiverar dig på bästa sätt?

Frågor till både chefer och anställda

Det balanserade styrkortet

Varför använder ni det balanserade styrkortet?
Vilka perspektiv använder ni? Varför?
Hur många mått finns det på varje perspektiv? Vilka?
Hur ofta byter ni mått?
Hur ofta rapporteras målen och måtten?
Hur vill ni utveckla det balanserade styrkortet?
Vilken förankring har det i företagsledningen?
Är de anställda delaktiga i utformningen och uppföljningen av det balanserade styrkortet? På vilket sätt?