



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

Implementering av BMS: En kartlagt rute eller en umerket sti?

En litteraturstudie om avgjørende faktorer for å lykkes med implementering av styringsmodellen balansert målstyring i organisasjoner

Anja Molander Rensmoen og Jeanine Helen Ringstad

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi STV-3910 – mai 2020

Forord

Vår masteroppgave utgjør siste del av vår erfaringsbaserte mastergrad i strategisk ledelse og økonomi.

Studiet har vært variert og læringsrikt med et spennende faginnhold. Begge er interessert i organisasjonsteori og vi bestemte oss tidlig for å skrive denne oppgaven sammen med fokus på balansert målstyring. Det er krevende å skrive en masteroppgave ved siden av arbeid og familieliv, men sammen har vi fått det til. Vi har lært masse, støttet hverandre underveis og hatt et godt og utfyllende samarbeid.

Vi vil takke vår veileder Ådne Danielsen for god støtte og veiledning underveis i arbeidet. Vi vil også takke samboere og øvrig familie for oppmuntring og gode ord underveis. Vi hadde ikke klart dette uten støtte fra dere.

Jeanine Helen Ringstad og Anja Molander Rensmoen

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en litteraturstudie hvor vi undersøker implementeringsprosessen av balansert målstyring i organisasjoner. Oppgavens formål er å undersøke hvilke faktorer som er avgjørende i disse prosessene for å oppnå ønsket effekt. Balansert målstyring er en av de mest populære styringsverktøyene som blir tatt i bruk blant store og små organisasjoner i både offentlig og privat sektor. Implementeringsprosesser påvirker organisasjonen ved at ideene former organisasjonen på ulike måter ut ifra motivene for implementering. Vi har i oppgaven valgt å gi en grundig innføring i BMS-modellen, samt translasjonsteorien som er vår teoretiske referanseramme. I analysekapittelet har vi besvart problemstillingen ut fra det litteraturutvalget vi har analysert, samt teorikapittelet.

Vi har konkludert med at vårt litteraturutvalg ikke kan gi et entydig svar på enkeltstående faktorer som fører til en god effekt av implementering av balansert målstyring. Derimot fremstår implementeringsprosesser som komplekse hvor det er en rekke ulike faktorer som både forsterker hverandre og kan gi uintenderte virkninger. Dette skyldes at styringsmodellen kan anses som et verktøy som forsøkes innført i ulike kontekster, hvor både menneskene og strukturene i en organisasjon påvirkes i implementeringsprosessen. Dette fører igjen til at slike prosesser sjelden utspiller seg likt, men vi kan finne enkelte likhetstrekk og faktorer som har betydning for hvorvidt ideen blir kontekstualisert.

Innhold

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Innledning..... | 1 |
| 1.1 | Valg av tema og problemstilling | 1 |
| 1.2 | Oppgavens oppbygging | 4 |
| 2 | Teoretisk perspektiv | 4 |
| 2.1 | Translasjon..... | 4 |
| 2.1.1 | Translatørkompetanse til å dekontekstualisere | 5 |
| 2.1.2 | Kontekstualisering, konfigurere ideer til nye praksiser | 6 |
| 2.1.3 | Virusteorien, ideers skjebne når de tas i bruk | 6 |
| 2.2 | Modellen balansert målstyring | 7 |
| 2.2.1 | De fire måledimensjonene..... | 8 |
| 2.2.2 | Styrings/målekort | 10 |
| 2.2.3 | Kritikk av BMS | 10 |
| 2.3 | Forventninger til funn..... | 13 |
| 3 | Metode..... | 14 |
| 3.1 | Valg av undersøkelsesdesign..... | 14 |
| 3.2 | Litteraturstudie..... | 15 |
| 3.3 | Kvalitetskrav..... | 15 |
| 3.4 | Proessen i vår litteraturstudie | 16 |
| 3.4.1 | Utvikling av feature map..... | 17 |
| 3.4.2 | Snøballsøk | 18 |
| 3.4.3 | Strukturerte søk | 19 |
| 3.5 | Dataens gyldighet og pålitelighet | 21 |
| 4 | Presentasjon av datamaterialet | 22 |
| 4.1 | Litteraturoversikt | 23 |
| 4.2 | Referansegrad | 24 |
| 4.3 | Sentrale trekk ved litteraturen..... | 24 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.4 | Sammendrag fra to sentrale artikler..... | 26 |
| 4.4.1 | How to profit from the balanced scorecard | 26 |
| 4.4.2 | The balanced scorecard and strategic control: A hotel case study analysis | 27 |
| 4.5 | Forskningsspørsmål besvart i litteraturutvalget..... | 29 |
| 5 | Analyse..... | 30 |
| 5.1 | Hvordan starter implementeringsprosessen? | 30 |
| 5.2 | Hva gjør organisasjoner med ideer som implementeres? | 32 |
| 5.3 | Hva gjør ideene med organisasjonen? | 35 |
| 5.4 | Hvilke faktorer påvirker implementeringen? | 38 |
| 5.4.1 | Kontekst | 39 |
| 5.4.2 | Strategi og målformulering | 40 |
| 5.4.3 | Endringsvilje og -agenter | 41 |
| 5.4.4 | Ledelse og kommunikasjon i organisasjonen..... | 43 |
| 5.4.5 | Kompatibilitet, inkubasjonstid og translasjonskompetanse. | 44 |
| 5.5 | Ble ønsket effekt oppnådd? | 47 |
| 5.6 | Oppsummering analyse | 49 |
| 6 | Konklusjon og forslag til videre forskning | 51 |
| 7 | Referanser..... | 54 |
| 8 | Vedlegg | 57 |
| 8.1 | Vedlegg A: Spørsmålsskjema til litteraturen..... | 57 |
| 8.2 | Vedlegg B: Søkeord..... | 59 |

Tabelliste

| | |
|---|----|
| Tabell 1. Forskningsspørsmål med forventninger til funn basert på translasjonsperspektiv og BMS-modell..... | 13 |
| Tabell 2. Søkeord med treff, strukturerte søk..... | 19 |
| Tabell 3. Søkeord med treff, strukturerte søk..... | 20 |
| Tabell 4. Litteraturoversikt med forfatter, tittel (publikasjonsår), tidsskrift og formål. | 23 |
| Tabell 5. Oversikt over artikler med referansegrad..... | 24 |
| Tabell 6. Litteraturutvalg med metodeoversikt. | 25 |
| Tabell 7. Oversikt over litteratur med utvalgets svar på forskningsspørsmål..... | 29 |
| Tabell 8. Oversikt over casestudier med inkubasjonstid, implementering BMS. | 46 |

Figurliste

| | |
|---|----|
| Figur 1. Arbeidsprosessen i vår litteraturstudie | 17 |
| Figur 2. Faktorer som påvirker implementering. Totalt funn: 91 enkeltstående faktorer i 17 artikler. | 39 |

1 Innledning

Oppgaven omhandler reformideen og modellen balansert målstyring. Denne modellen har i løpet av de siste tiårene blitt en utbredt praksis i økonomi- og virksomhetsstyring i både private og offentlige organisasjoner. Når en ny reformide får rotfeste og spres på tvers av bransjer og sektorer er det forlokkende å trekke konklusjonen at dette skyldes praksisens evne til å gi organisasjoner suksess og oppnå gode resultater. Når idereformer overføres på tvers av organisasjoner vil det skje en omforming og det må gjøres tilpasninger slik at implementeringen fungerer i andre organisasjoner (Røvik, 2016, s. 248). Røvik stiller også spørsmål om suksess i en organisasjon kan identifiseres til et sett med praksiser og om det er mulig å skille disse fra organisasjonskonteksten (Røvik, 2016, s. 262). En annen utfordring er å kartlegge hvilke praksiser som bidrar til suksess. For å oppnå en god implementering av reformideer er det viktig å inneha noe Røvik kaller translatørkompetanse. Dette gjøres ved å skaffe god kunnskap om vertsorganisasjonens praksiser og organisasjonskontekst. Dette kan deretter dekontekstualiseres og omformes til organisasjonsideer, som igjen kontekstualiseres til nye praksiser i mottakerorganisasjonen (Røvik, 2016, s. 320). Vi ønsker derfor i denne oppgaven å se nærmere på hvordan balansert målstyring implementeres i organisasjoner, og hvilke faktorer som er avgjørende for å oppnå ønsket effekt.

1.1 Valg av tema og problemstilling

Gjennom vårt MBA-studie har temaene ledelse og endring vært gjennomgående på tvers av ulike fag. Vårt studie i Strategisk ledelse og økonomi gjenspeiler dermed også trenden i organisasjonslivet.

«Mens stabilitet og forutsigbarhet tidligere kjennetegnet organisasjoner, er moderne organisasjoner, slik mange beskriver det, tvert imot kjennetegnet av endring.»

(Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 384).

Begrepene omstilling, fornyelse, effektivisering og avbyråkratisering er blant ordene som brukes for organisasjoner i endring. Ideene bak disse ulike formene for endringer oppstår ofte ikke i et vakuum internt i en organisasjon, men kan basere seg på trender, økt konkurranse eller generelle samfunnsendringer. Dette har ført til at globale konsultantselskaper har gjort utvikling og formidling av nye organisasjonsideer til en salgbar tjeneste ved at de har bygd opp egne forsknings- og utviklingsenheter innenfor feltet som de kan selge til sine klienter (Røvik, 2016, s. 117). Det tilbys endringsoppskrifter i form av ulike «best practice» hvor

salgsargumentet er at organisasjoner som innfører disse klare vil klare seg bedre i en stadig mer omskiftelig verden. Leverandører av slike endringsprosesser vil ha et økonomisk motiv som ikke alltid stemmer med det reelle behovet for endring (Jacobsen, 2018, s. 234). Blant oppskriftene som selges og stadig er populær er balansert målstyring, heretter kalt BMS. Det kan fremstå som at de virksomhetene som evner å opprettholde gode resultater over tid og oppnår suksess ofte innehar et sett med praksiser som inneholder kritiske suksessfaktorer. Diskusjonen om hvilke organisatoriske grep som bidrar til å øke sannsynligheten for forbedrede resultater er stadig pågående, og oppskriften BMS er blant de oppskriftene som fremdeles er utbredt. Dagens samfunn er preget av økt fokus på endring og omstilling, dette påvirker både ledere og arbeidstakere i de fleste av dagens organisasjoner. Det kan nesten oppfattes som at dersom en organisasjon ikke befinner seg i en eller annen endringsprosess så er den ikke lenger legitim i sine omgivelser.

På 1980-tallet foregikk det en debatt om at verden stadig endret seg, men at de tradisjonelle styringssystemene sto fast og hadde mistet sin relevans, den såkalte «relevance lost» debatten. Thomas H. Johnson og Robert S. Kaplan sto i bresjen og mente at dagens organisasjoner ikke lenger klarte å produsere gode nok styringsdata for sine beslutningstakere. Argumentasjonen var blant annet at dataene var utdaterte, lot seg ikke nyttiggjøre, ikke la grunnlag for god kommunikasjon eller god nok evaluering av igangsatte aktiviteter (Bjørnenak, 2010). Det holdt ikke lenger å måle og følge opp resultatet av verdiskapningen. Organisasjoners fokus på kortsiktige finansielle mål var et for snevert verktøy for styring. De finansielle måltallene sier noe om historisk ytelse, men det var også behov for drivere av fremtidig ytelse (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 65). Samfunnet utviklet seg raskt fra industri- til informasjonssamfunn og dermed endret konkurransegrunnlaget seg. Endringen fra produksjonsbasert til en mer serviceorientert styring krever fokus på de mer immaterielle verdiene en organisasjon innehar. Fokuset måtte dermed flyttes fra å kun speile de kortsiktige resultatene til å også å gi ledere et bredere spekter av styringsinformasjon til de langsiktige strategiske målsetningene.

Behovet for innsikter i verdiskapningsprosessen, muligheter for å påvirke årsaksfaktorer for å skape mer langsiktige konkurransefortrinn og bredere måter for styring viste seg. Disse årsaksfaktorene måtte derfor gjøres målbare og hva som driver verdiskapningen måtte også gjøres synlig (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 64).

Som et svar til debatten om «relevance lost» lanserte Robert S. Kaplan og David P. Norton i 1992 det økonomiske styringsverktøyet Balanced Scorecard. De mente at et rent finansielt

regime for rapportering ville være ubalansert ved at det ikke la til rette for kontinuerlig forbedring eller ga rot for å tenke nyskapning. De hevdet at “what you measure is what you get.” Gjennom denne uttalelsen hevdet de at mål som blir listet opp, (med forutsetning om at målene er fornuftige) gjør at de som skal oppnå målene arbeider med bedre innsats og prioritering for å kunne oppfylle målsetningene på en tilfredsstillende måte. Utfordringen i slike prosesser er å sette opp målsetninger med riktige parametere slik at målingene blir mest mulig nøyaktige (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 65).

BMS er en pragmatisk modell, som har vært under endring siden den opprinnelig ble lansert i 1992. Kaplan og Norton har selv betegnet den opprinnelige modellen som et snevert prestasjonsmålingssystem (Madsen & Stenheim, 2014 (a)). Etter hvert har modellen blitt videreutviklet til å kunne stå stødig i en organisasjonskontekst med stadige endringer. Kaplan og Norton begynte rundt år 2000 å se på den strategifokuserte organisasjonen. Dette førte til en videreutvikling av modellen hvor strategikartet er blitt introdusert som et viktig element. For å skape en sammenheng mellom mål og resultatoppnåelse må det foretas en rekke strategiske valg som må kommuniseres ut til hele organisasjonen, og visualiseres på et strategikart. Dette øker sjansen for at ansatte har god kjennskap til og deltar i måloppnåelsesprosessen - såkalt «alignment» (Madsen & Stenheim, 2014 (a)). Flere ulike styringssystemer har gjennom de siste tiårene blitt introdusert, hvor BMS fremdeles er blant de mest brukte og kjente konseptene innenfor økonomi- og virksomhetsstyring. BMS ble i Harvard Business Review kåret som et av de viktigst ledelseskonseptene de siste 75 årene. Det har vært en vesentlig utvikling i modellen siden 1992, og er i dag et bredt verktøy for ledelse som hjelper med å beskrive, lede og iverksette en organisasjons strategi (Madsen & Stenheim, 2014 (a)).

Vi har gjennom egne arbeidslivserfaringer vært gjennom endringsprosesser og syntes at den teoretiske innføringen vi hadde fått gjennom studiet var interessant. Vi ble dermed nysgjerrige på hvilke mekanismer og faktorer som bidrar til en vellykket implementering av organisasjonsideer. Med bakgrunn i dette har vi valgt følgende problemstilling:

Hva sier forskningslitteraturen om hvordan BMS implementeres i organisasjoner?

Hvilke faktorer er avgjørende for å oppnå ønsket effekt?

1.2 Oppgavens oppbygging

Vår oppgave er inndelt i følgende kapitler:

- Kapittel 2 Her presenterer vi vårt teoretiske rammeverk hvor vi gjennomgår translasjonsteorien og BMS-modellen.
- Kapittel 3 I dette kapitlet drøfter vi valg av forskningsdesign og hvordan vi har brukt litteraturstudie som metode i vår oppgave.
- Kapittel 4 Her vil vi gi en oversikt over datamateriale og presentere to artikler.
- Kapittel 5 Her viser vi vår analyse og drøftelse av våre funn med bakgrunn i oppgavens problemstilling og teorigrunnlag.
- Kapittel 6 Avsluttende kapittel er viet til konklusjon og anbefaling til videre forskning.

2 Teoretisk perspektiv

I dette kapitlet redegjør vi for hva vi har valgt som teoretisk tilnærming som er vår referanseramme for oppgavens problemstilling. Teorien gir oss et perspektiv, en utvalgt linse for å belyse og forklare de funn vi gjør i vår analyse. For å besvare problemstillingen om hvordan BMS implementeres og hvilke faktorer som er avgjørende benytter vi oss av translasjonsteori. Siden BMS er den modellen vi ønsker å undersøke i litteraturstudien har vi valgt å presentere og utdype modellen litt grundigere. BMS er et styringsverktøy, men modellen angir normer, regler og systemer for hva som er gode metoder for å løse organisasjonsoppgaver. Vi har derfor valgt å presentere og anse modellen som en normativ teori. Teorikapitlet er delt i tre, hvor vi først presenterer translasjonsteori og deretter gir en innføring i BMS-modellen. Sist i kapitlet gir vi en oversikt over våre forventninger til funn.

2.1 Translasjon

Translasjon stammer fra latin *translatio* og betyr forflytning eller oversettelse (Det norske akademis ordbok, 2020). Ved å benytte oss av translasjonsteori som en linse kan vi forstå hva som skjer i formelle organisasjoner. Vi ønsker i vår oppgave å besvare hvordan BMS implementeres i organisasjoner. For å besvare dette spørsmålet har vi valgt å benytte oss av perspektivene på translasjonsteori gitt av Kjell Arne Røvik. Gjennom den normative ansatsen

Røvik gjør av translasjonsteorien hvor han trekker frem at praktikere helst bør se seg selv som translatører for å skape en bevissthet om konteksten en ide hentes utfra og bringes inn i, ønsker vi å bedre forstå hva som avgjør om en implementeringsprosess lykkes eller ei.

Røvik presenterer sin translasjonsteori som en pragmatisk teori hvor kunnskap kan forflyttes mellom organisasjoner ved at de avgis som ideer og oppskrifter. Kunnskapsoverføringen betyr ikke at ideene blir absorbert direkte, forflytningen skjer derimot gjennom en transformasjon og tilpasning hvor det er den idemessige representasjonen som blir overført. Røvik beskriver sin teori som pragmatisk institusjonalisme ved at teorien peker på noen avgjørende holdningsmessige forutsetninger i en translasjonsprosess for å lykkes med en kunnskapsoverføring (Røvik, 2016, ss. 56-57). Videre har vi valgt å beskrive nærmere de ulike handlingmessige betingelsene i egne underkapitler.

2.1.1 Translatørkompetanse til å dekontekstualisere

En vellykket overføring av praksiser mellom organisasjoner er en kompleks prosess. Det kan fremstå forlokkende å benytte seg av en copy-paste funksjon for å imitere de praksisene som tilsynelatende bidrar til den suksessen og resultatene som blir observert i en vellykket virksomhet. Denne forenkling av virkeligheten gir grobunn for utviklingen av best practice og andre trendpåvirkede virksomhetsstyringsverktøy for organisasjoner. Ideene og praksisene forflyttes internt og eksternt innad i organisasjoner, bransjer og landegrensener.

Istedenfor en direkte overføring hevder Røvik at den valgte praksisen bør tilpasses mottakerorganisasjonen på grunnlag av god kjennskap til egenskapene den enkelte organisasjon innehar. Hvilke ideer og praksiser som er relevante å overføre må identifiseres, de må deretter omformes og tilpasses for å lykkes med implementeringen (Røvik, 2016, s. 248). Dette krever translatørkompetanse, hvor translatørens oppgave er å oversette praksisen fra en gitt kontekst til en ide. Translatøren må ha inngående kunnskap om den organisasjonen vi ønsker å ekstrahere praksisen fra, ved å forstå konteksten kunnskapen hentes utfra kan translatøren dekontekstualisere (Røvik, 2016, ss. 328-329). Dette gjøres fordi organisasjoner ikke er like og dermed vanskeliggjør en direkte kopiering av prinsipper. Ved å dekontekstualisere blir de praksisene som trolig er årsakgivende for en organisasjons suksess kartlagt og disse kan omdannes til ideer om strukturer, prosedyrer og rutiner som er overførbare mellom organisasjoner.

Ved at en translatør har god innsikt i organisasjonskonteksten gjennom å forstå hvilke ledelsesverktøy som benyttes og organisasjonskulturen oppnås en større forståelse for hva som bidrar til resultater. Det er viktig å skille praksiser fra organisasjonskulturen fordi enkelte av praksisene kan være gode fordi de fungerer i en spesifikk kontekst. Praksisene vil dermed vanskelig kunne kopieres, eller det vil være vanskeligere å oppnå samme effekt i en annen kontekst. Det er også essensielt at translatøren avdekker om det er taus kunnskap som bidrar til at noen praksiser fungerer godt, disse må gjøres eksplisitt for at de skal kunne fanges opp og omformes til ideer. Arbeidet med å gjøre praksiser til ideer og ideene kontekstuavhengige er en sentral del av kunnskapsoverføringen.

2.1.2 Kontekstualisering, konfigurere ideer til nye praksiser

Når praksiser er løsrevet fra tidligere kontekst og blitt omformet til ideer kan de implementeres i en annen organisasjon ved å kontekstualisere. Dette foregår ved at aktører innad i en organisasjon tilpasser ideene til eksisterende kontekst. I forkant bør translatøren ha utført en analyse av mottakerorganisasjonen hvor ideene skal implementeres. Dette for å sikre at nye ideer vil harmonere med eksisterende praksiser, prosedyrer, organisasjonskultur- og struktur innad i organisasjonen.

2.1.3 Virusteorien, ideers skjebne når de tas i bruk

Røvik benytter seg av virus som en metafor for å beskrive hvordan organisasjonsideer spres. Han velger å gjøre denne forenklingen av virkeligheten i et forsøk på å fange opp nye elementer i fenomenet spredning av organisasjonsideer (Røvik, 2016, ss. 339-341). Likhetstrekkene mellom virus og spredningen av organisasjonsideer mener Røvik ligger i deres form, innhold og opprinnelse. Virus er enkle i sin form ved at de består av et ytre skall og en enkel kjerne. Røvik trekker dette som en parallell til populære organisasjonsideer som ofte kommer med en innpakning som fremstår med enkle merkelapper og hvor kjernen i ideen tilsynelatende kan gi en rask fiks på utfordringer for de fleste organisasjoner (Røvik, 2016, s. 342). En annen parallell er spredningen av virus og ideer, som beskrives av Røvik som en smitteoverføring. Denne smitten skjer både i passiv og aktiv form, hvor den aktive smitten skjer med idebærere. Disse idebærerne er blant andre akademiske institusjoner og konsulentselskaper som sprer ideene om organisasjon og ledelse. Den passive smitten kan ofte være vanskelig å definere hvor oppstod i en organisasjon, men gjennom en annen metafor (soppmodellen) forklarer Røvik dette med at organisasjoner har stor evne til å agere i forhold til populære ideer i samtiden og at disse ideene dermed kan oppstå tilsynelatende uavhengig

av hverandre i en organisasjon. Dette gjør at det vil være vanskelig å peke på hvor smitten oppstod og hvilke konkrete ideer som har smittet (Røvik, 2016, s. 343).

Immunitet er et annet trekk med virus Røvik bruker for å vise at også organisasjoner har forsvarsmekanismer mot nye organisasjonsideer. Dette uttrykker seg som en motstand mot endring i organisasjonen og kan bety at ideer som ønskes innført ikke får rotfeste i praksisfeltet, prat blir dermed ikke til praksis. Det oppstår dermed en dekobling, hvor en organisasjon kan utad fremstå på en måte mens i realiteten benyttes ikke ideene som styringsmekanismer (Røvik, 2016, ss. 26, 345-346).

Inkubasjonstid bruker Røvik for å beskrive at organisasjonsideer kan over tid få rotfeste i en organisasjon, enten i sin helhet eller gjennom delvis tilpasning hvor det oppstår nye rutiner og praksiser som baserer seg på den opprinnelige ideen (Røvik, 2016, ss. 350-351). Virusteorien har dermed sitt fokus på mikronivå ved at den fokuserer på hvordan ideer påvirker og blir håndtert innad i organisasjoner.

2.2 Modellen balansert målstyring

Systemer for virksomhetsstyring baserer seg på både ubevisste og bevisste forestillinger av hvordan vi skaper verdier og hvordan organisasjoner fungerer. Ved å forene både strategisk og operativ drift kan de samlede ressursene utnyttes og utvikles effektivt. Ulike virksomhetsstyringsmodeller kan benyttes for å skape ønskede resultater (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 26).

Balansert Målstyring er antagelig den mest omtalte formen for prestasjonsstyring de siste 20 årene (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 62). Kaplan og Norton presenterer sin BMS-modell som et motsvar til andre modeller som måler effektivitet gjennom mer snevre måleindikatorer. De argumenterer for at rene finansielle resultater, direkte sammenligning med andre organisasjoner og måltall ikke er tilstrekkelig for å bidra til ønskede resultater. I stedet for hevder Kaplan og Norton at organisasjoner bør måle effektiviteten ut fra fire sentrale dimensjoner. Helheten er viktig for å få et bilde av hvordan en virksomhet bygger opp en hel verdiskapningsprosess. BMS-modellen fungerer som et helhetlig styringsverktøy hvor sammenhengen mellom årsak og virkning måles opp mot de valgte dimensjonene i verdiskapningen. Dimensjonene fungerer som målstyringsverktøy som balanserer behovene for å kunne måle den kort- og langsiktige effektiviteten. (Gjønnes & Tangenes, 2014, ss. 68-69)

BMS-modellen baserer seg på at det først må klargjøres en visjon og strategi som må kommuniseres ut til alle plan. Deretter må strategien omsettes til spesifikke mål hvor de kritiske driverne må identifiseres med tanke på de strategiske målene. Det må utarbeides strategiske handlingsplaner hvor mål planlegges og fastsettes. Ut fra dette arbeidet utarbeides det styringskort. Resultatet av dette vil være en styringsmodell i en helhetlig styringsløype (Hoff, 2016, ss. 315-316). Dette gir de ansatte et klarere bilde av hvor organisasjonen vil. Den balanserte målstyringen brukes da som et verktøy for å levendegjøre strategien innad i organisasjonen. Først blir strategien operasjonalisert og deretter kommunisert blant de ansatte slik at den kan omsettes til handling på alle nivåer. Disse knyttes sammen og de kortsiktige aktivitetene sammen de med langsiktige målene utgjør kjernen. Styringssystemet ble utviklet for å måle hele verdiskapningskjeden gjennom fire dimensjoner som inneholder finansielle og ikke-finansielle måltall. Disse er knyttet sammen i en årsaks- og virkningssammenheng med utgangspunkt i selskapsstrategien. Dersom dette settes i system så vil det kunne optimalisere driften og de økonomiske beslutningsprosessene (Gjønnes & Tangenes, 2014, ss. 64-67).

2.2.1 De fire måledimensjonene

Finansielle

Denne dimensjonen skal gi en økonomisk tilfredsstillelse for interessentene til virksomheten. Formålet er å skape verdier for aksjonærer og eiere. De finansielle måltallene beskriver hvilke prestasjoner som må oppnås for å få forventet avkastning, tilfredsstillende eieres krav og god økonomisk drift. Det fokuseres på finansielle måltall innenfor vekst og fornyelse, produktivitet og kontroll av kostnader, marginer og prising, anvendelse av kapital og finansiering (Gjønnes & Tangenes, 2014, ss. 77-79). De finansielle resultatene beskriver utfallet av gjennomførte strategier i virksomheten og det kan dermed settes målsetninger for fremtiden basert på historiske data. Dette gjøres for å at organisasjonen skal være finansielt robust og maksimere sine verdier.

Marked og kunde

Dimensjonen skal bidra til å oppnå finansielle mål ved å avdekke hva som er markedet og kundenes behov. Det må kartlegges hvilke kunder og markedssegmenter det konkurreres om. I tillegg hva som kan bidra til å øke kundegruppene og gjøre de eksisterende kundene lojale. Dette kan gjøres ved å utvikle produkter som skaper merverdi for kundene. Ved å forstå hva som er unikt med produktet enten de fysiske eller de usynlige egenskapene kan dette utnyttes til å skape merverdi for kunden og økt lønnsomhet for virksomheten. Dimensjonen skal svare

på hvordan virksomheten bør fremstå overfor kundene for å realisere visjonene sine (Hoff, 2016, ss. 320-322).

Interne prosesser

Dimensjonen gjenspeiler hvilke prosesser som er kritiske for at valgt strategi blir vellykket. Gjennom ytelsesindikatorer som har fokus på prosesser istandsettes organisasjonen til å innfri de målsetningene som er satt i de to forutgående dimensjonene. For å øke sjansen til å etablere varige konkurransefortrinn er innovasjon og nytenkning en sentral faktor. Mulige styringsparametere her kan være antall nye produktutviklinger, måltall for nye produkter og budsjett i forhold til utviklingskostnader. BMS fokuserer på gode interne prosesser fra ferdig produkt til levering, effektive ordresystem, logistikk og tilbakemeldingssystemer som fanger opp klager og forbedringspotensialet. Det bør derfor være ytelsesindikatorer på prosesser etter salg hvor det kan måles tid på behandling av klager, kvalitet og utestående fordringer. Effektivisering, prestasjonsmålinger og samarbeid internt og eksternt vil være særlig viktig for å nå mål innenfor kundedimensjonen. Dimensjonen skal svare på hvilke prosesser virksomheten bør være særlig dyktige på for å tilfredsstille aksjonærer og kunder (Hoff, 2016, ss. 322-325).

Infrastruktur, læring og vekst

Denne dimensjonen preger moderne organisasjoner hvor det ønskes å etablere en organisasjonskultur som er tuftet på læring, personlig motivasjon, deling av kunnskap og kreativitet. En lærende organisasjon har kunnskap om sine omgivelser, teknologiske nyvinninger, kundeforhold, aktuelle kandidater for rekruttering og utvikling av kompetanse. Dette kan ledelsen oppnå ved å legge til rette for kunnskapsdeling, kontinuerlig læring og utarbeide styringsparametere som gir indikasjoner på læring. Det kan også lages systemer for gjøre viktig taus kunnskap til eksplisitte rutiner. Humankapitalen anses som viktig i BMS-modellen fordi medarbeidere må tilføres den rette kompetansen for å gjennomføre de strategiske planene. Indikatorer for denne dimensjonen kan observeres i produktiviteten eller kundetilfredshet. Det må etableres gode systemer for informasjon og læring for å kunne fatte raske, men gjennomtenkte beslutninger. Dette krever en ledelse som tilrettelegger for tilbakemeldinger og kommunikasjon rundt beslutninger. Dersom de ansatte er tilfredse, vil dette vises i fornøyde kunder, som igjen kan innfri mål for produktivitet. Verdien av fornøyde ansatte er i BMS et viktig mål som bør gjennomsyre organisasjonen for å bygge en god kultur. Denne dimensjonen skal svare på hvordan virksomheten evner å utvikle og forbedre seg for å realisere visjonen (Hoff, 2016, ss. 325-327).

BMS dimensjonene kan anses som maler, men er ikke satt i stein. Ulike organisasjoner vil vektlegge dimensjonene forskjellig. Dimensjonene bygger på organisasjonens valgte visjon, strategi og målsetninger som i sum gir en mer helhetlig styring (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 68). Prioritering av dimensjonene vil også variere, der kunde/brukerperspektivet kan komme først i eksempelvis i offentlig sektor. BMS-modellen søker etter å balansere de harde og myke faktorene i verdiskapningen. Hvor de harde faktorene er budsjettkontroll og oversikt over de økonomiske måleparameterne. De myke faktorene er de menneskelige sidene som interne prosesser, effektivitet, læring og trivsel. De kritiske suksessfaktorene må defineres da disse er viktig for at virksomheten skal lykkes. Disse er handlingsvariabler som organisasjonen må lykkes med. Vi finner de kritiske suksessfaktorene i strategiens innhold, kort og langsiktig (Hoff, 2016, s. 301). Konkrete måleverdier er viktig, da BMS er basert på at alt må kunne måles. De oppsatte styringsparameterne brukes til å evaluere graden av måloppnåelse innenfor hver enkelt suksessfaktor, disse følges videre opp for å gi en effektiv styring (Hoff, 2016, s. 303).

2.2.2 Styrings/målekort

Målekort blir utarbeidet for å summere opp målhierarkiet i den balanserte målstyringen. Dette gjøres gjerne i tabellform der alle mål, kritiske suksessfaktorer, strategiske fokusområder og dimensjonene illustreres. Målene må være grundig kommunisert og gjort synlig for de ansatte. Kortet balanserer og viser alle de relevante ytelsesmålene gjennom hele verdiskapningsprosessen. På dette kartet skal de ansatte kunne finne ut hvor de kan plassere seg for å oppnå målet ut fra de enkelte kritiske suksessfaktorene (Gjønnes & Tangenes, 2014, ss. 62-63). Når de ulike tiltak som blir implementert ved hjelp av BMS er i gang må prosessene og resultatene som er oppnådd hittil evalueres. Etter måling iverksettes tiltak ved behov, dette gjentas til bedriften er nærmere sin ønskede tilstand og strategien er realisert (Gjønnes & Tangenes, 2014, ss. 66-68).

2.2.3 Kritikk av BMS

Resultatene som oppnås ved å implementere BMS og om dette fører til økt verdiskapning er noe som diskuteres. De forskningsbaserte studiene viser en viss positiv sammenheng, men de aller fleste studiene finner ikke en markant sammenheng (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 178). Det er ikke så lett å dokumentere effekter av BMS. Noe kritikk er rettet mot selve konseptet, men annen mot bruken av BMS (Madsen & Stenheim, 2014 (a)).

Det finnes flere fallgruver ved en implementering av BMS. Tenkningen forutsetter en rasjonell tankegang. Det er en ovenfra og ned tenkning som forutsetter at menneskene på en måte er mekaniske, enkle og rasjonelle. Dette er ikke realistisk da begrenset rasjonalitet er det beste en organisasjon kan håpe å oppnå. Det argumenteres også for at strategi ikke skal komme fra toppen men skal arbeides frem med god kommunikasjon og samarbeid med de ansatte for å øke oppslutningen om oppsatte mål (Madsen & Stenheim, 2014 (a)).

Implementering av BMS kan også føre til enkelte negative effekter organisasjonsmessig. Den er basert på kontroll og overvåking som kan ha en motsatt virkning på nytenkning, kreativitet og innovasjon. Særlig kunnskapsintensive organisasjoner vil kunne ha særlig negative effekter. Det vil kunne føre til mindre informasjonsdeling og mindre organisatorisk læring (Madsen & Stenheim, 2014 (a)).

Det rettes også kritikk mot målekortets fire dimensjoner, da særlig på mangelen på tidsperspektiv, uoversiktlig sammenheng mellom de ulike dimensjonene og kunnskapen om årsaks- og virkningssammenhengene mellom de ulike målene. Når det mangler en klar tidsdimensjon vil det ikke være lett å peke på en faktisk sammenheng i virkningen. Forholdet mellom dimensjonene er utydelige og det ikke er mulig å vise at det er blitt forbedringer et sted, som har ført til forbedringer i et annet. Denne kritikken svares med at enkelte har for stort fokus på årsaks- og virkningssammenhenger og for lite fokus på den viktigheten BMS har som et verktøy for strategiimplementering (Madsen & Stenheim, 2014 (a)).

BMS blir også kritisert for å være en mote blant de ulike ledelsesverktøyene. Det er mange aktører som er delaktige i å spre og gjøre BMS til et populært styringsverktøy. Det er blitt argumentert for at retorikken er forførende og kan være vanskelig for ledere å motstå. Innledningsvis skrev vi at modellen er en av de mest populære ledelseskonseptene. Grunnen til dette kan være at konsulentselskaper og andre aktører promoterer, skriver om og støtter modellen. Modellen opprettholder likevel sin popularitet etter å ha vært i virke i over 20 år og den har en stor utbredelse som kan være et tydelig tegn på at den er mer enn bare en mote (Madsen & Stenheim, 2014 (a)).

Jacobsen og Thorsvik hevder at BMS er blitt en institusjonalisert oppskrift ved at den er blitt en universell løsning og oppfattes som en oppskrift som vil passe like bra for ulike typer av virksomheter som ønsker å ta den i bruk. Dette kan skyldes at den blir oppfattet som en god og effektiv oppskrift som kan brukes uavhengig av hvilken bransje eller land man opererer i. Organisasjoner som motsetter seg en oppskrift som er såpass utbredt kan bli ansett som trege

og umoderne. Organisasjonene risikerer da å enten miste sin legitimitet eller at de gir etter for å tilpasse seg trenden med å delta i endringsprosesser. Dette er grunnen til at de som implementerer disse oppskriftene også vil bli mer like som organisasjoner uavhengig av bransje (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 217-218).

Det blir også hevdet at BMS er “gammel vin på nye flasker” hvor det er et konsulentprodukt som er blitt oppfrisket, mens i realiteten er det gammel kunnskap som er omformulert litt og gitt en flott ny innpakning (Madsen & Stenheim, 2014 (a)).

Det finnes mange tilbydere av modellen, konsulentselskaper, akademikere, offentlige organisasjoner og ulike bransjeorganisasjoner har vært spredere av BMS. Kaplan og Norton har selv i miljøet rundt Harvard Business School bidratt til å gjøre oppskriften populær. Trolig har nok både akademikere og studenter i dette miljøet blitt påvirket av denne innflytelsen, hvor de igjen bidrar til en videre spredning av ideen om at BMS er en god oppskrift.

Det er ulik motivasjon og bakgrunn for at organisasjoner ønsker å adoptere modellen. Det kan baserer seg på effektivitetsargumenter, men dette forutsetter at organisasjonen handler rasjonelt. De vil da adoptere modellen for å effektivisere sin prestasjonsmåling eller strategisk styring. På den andre siden er det mer menneskelige faktorer. Det finnes argumenter for at organisasjoner er opptatt av ledelsesmoter, og blir utsatt for et institusjonelt press slik at svaret blir å adoptere BMS. Disse faktorene er ikke gjensidig utelukkende men kan påvirke hverandre. Organisasjoner kan velge å adoptere modellen for å håndtere ulike deler av verdiskapningen på en bedre måte, og som en del av en planlagt endringsprosess.

Det kan være ulikt fokus og BMS vil tolkes forskjellig av ulike fagmiljøer. For økonomer vil den rasjonelle «harde» delen være sentral, mens for de som jobber innen HR kan det være et verktøy for bedre kommunikasjon og kompetanseutvikling i organisasjonen. Uansett er modellen anvendbar for en bred rekke av aktører. Kaplan og Norton har vært opptatte av å vise BMS som et verktøy for praktisk bruk. Dette vises gjennom BMS sin dynamiske utvikling fra å være et prestasjonsmålingsverktøy til et omfattende ledelsesverktøy. Dette gjør at det er en aktuell modell for alle næringer (Madsen & Stenheim, 2014 (a)).

2.3 Forventninger til funn

I forkant av prosessen med å lese den utvalgte litteraturen vi har basert vår problemstilling på har vi også definert noen forskningsspørsmål. For å forenkle analysearbeidet har vi systematisert dette hvor translasjonsperspektivet og BMS-modellen er satt i en tabell. Ut fra tabellen kan vi se at ulike faktorer internt og eksternt i organisasjon kan påvirke implementeringsprosessen. Det er også et skille hvor stor rolle hver av disse har i en implementeringsprosess.

| Forskningsspørsmål | Translasjonsperspektiv | BMS-modell |
|---|---|---|
| Hvordan starter en implementeringsprosess, hvem initierer dette? | Virusteori peker på at «smitten» kan skje via aktive idebærere. Fra et ledelsesperspektiv kan ideen ønskes implementert på grunn av symbolverdi, ofte vanskelig å gå fra prat til praksis i disse sammenhengene. Smitte kan også oppstå uten et klart opprinnelsessted i organisasjonen. | Styrt fra ledelsen, hvor strategi og visjon er ledende for hvordan prosessen skal gjennomføres. Prosessen styres gjennom definerte måltall, de fire dimensjonene og styringskort som er kommunisert til alle ledd i organisasjonen. |
| Hva gjør organisasjonen med ideer og praksiser som blir overført og implementert? | Translasjonsteorien gir ikke et entydig svar, organisasjoner kan helt eller delvis tilpasse seg etter en inkubasjonstid. Det kan oppstå en frastøtning hvor ide ikke blir omgjort til praksis. Eller det kan skje en omforming hvor ideene får en ny utforming basert på organisasjonskonteksten. | BMS-modellen er et verktøy som kan tilpasses og justeres i forhold til fokusområder for hver enkelt organisasjon. Likevel er modellen basert på en årsak og virkningssammenheng som krever at modellen brukes i sin helhet. |
| Hva gjør innføringen av en ny organisasjonsside med organisasjonen som forsøker å adoptere og implementere den? | Ideene og praksisene må være kompatible med organisasjonens allerede eksisterende kontekst (struktur, kultur, praksis, verdier). I scenario hvor det er inkompatibelt vil det oppstå frastøtning og dermed ingen endring. I tilfeller hvor ideene er kompatible med organisasjonen eller de har vært gjennom en inkubasjonstid kan ideene få rotfeste og vises i nye praksiser som kan føre til endring i organisasjonens resultater. | BMS er et verktøy og kan dermed raskt innføres hvis «oppskriften» følges. En suksessfull installering av modellen vil gi forbedrede resultater. Dette er et optimistisk scenario. |
| Hvilke faktorer påvirker implementering av nye organisasjonsideer? | Ideene må være overførbare og kunne dekontekstualiseres. For å så kunne kontekstualiseres i den nye organisasjonen. Ideene må være kompatible med eksisterende praksis og verdier. | Det må være etablert en klar strategi og visjon i organisasjonen som fungerer som forankringen for måltall og styringskort. Implementeringen må foregå med god kommunikasjon på alle nivå i organisasjonen. |
| Vil ønsket effekt oppnås ved implementering av nye praksiser? | Translasjonsteorien gir ingen entydig svar på dette. I stedet tar Røvik en praktisk tilnærming til spørsmålet og mener at betingelser som translasjonskompetanse, kompatibilitet, endringsvilje, kontekst og inkubasjonstid er viktige faktorer for om implementeringen lykkes. Effekten i etterkant stiller også Røvik spørsmålsteget ved. | BMS-modellen er et styringsverktøy for å oppnå forbedrede resultater i hele verdiskapningskjeden i en organisasjon. Ved å innføre hele modellen og følge oppskriften vil forbedringer oppnås så fremt målene som settes er fornuftige, klart definerte og kommunisert i organisasjonen. |

Tabell 1. Forskningsspørsmål med forventninger til funn basert på translasjonsperspektiv og BMS-modell.

3 Metode

Dette kapitlet er delt i fem underkapitler hvor vi innledningsvis begrunner vårt valg av undersøkelsesdesign. Deretter beskriver vi litteraturstudie og hvordan vi praktisk har benyttet denne metoden for å søke etter litteratur. Avslutningsvis har vi drøftet oppgavens validitet og reliabilitet.

3.1 Valg av undersøkelsesdesign

I vårt forskningsprosjekt har vi stått overfor utfordringen med å velge et design som i best mulig grad besvarer vår problemstilling. Vi kunne gjennomført en kvalitativ studie hvor vi eksempelvis brukte konsultantselskaper som case. Det er også mulig å gjennomføre en ren kvantitativ studie hvor vi hadde brukt spørreskjemaer i organisasjoner som bruker BMS som praksis. Etter å ha jobbet en del med vårt teoretiske grunnlag oppdaget vi at BMS som praksis er mye omtalt i litteraturen og det er gjort ulike anslag på hvor stor utbredelsen av modellen er i ulike regioner i verden. I våre innledende søk oppdaget vi også at forskningsspørsmål om hvorfor BMS-modellen velges å innføres og hvorvidt dette fører til resultater har vært et tema i mange av artiklene vi kom over ved å bruke variasjoner av *BMS* som søkeord i kombinasjon med *organisasjon* og *utvikling/endring*. Derimot fant vi mindre informasjon om hvordan implementeringsprosessene har blitt gjennomført og hva som var eventuelle suksessfaktorer. For å kunne besvare dette har vi valgt å benytte oss av translasjonsperspektivet som linse for å kunne analysere hvilke praksiser og faktorer som er kritiske for at en implementering av BMS-modellen skal lykkes.

For å kunne samle data om nyere forskning er litteraturstudie egnet som metode hvor vi systematisk kan gjennom søkekriterier velge ut forskning som er relevant for problemstillingen. Gjennom en litteraturstudie gjøres søk etter relevant litteratur, dette gjør at til tross at et begrep er lite omtalt kan eksisterende litteratur ha omtalt samme fenomen gjennom andre begreper. Utvalgt litteratur analyseres og underveis i prosessen kan det avdekkes nye områder og fenomener som kan være interessant for videre forskning. På bakgrunn av dette anser vi litteraturstudie som et egnet design for vår problemstilling hvor vi bruker translasjonsperspektivet som linse.

Etter de innledende søkene valgte vi å sette noen utvalgskriterier for litteraturen vi ønsket å analysere. Fordi de vi ønsket bredde i litteraturen satte vi ikke et kriterium på om de vitenskapelige artiklene skulle være basert på kvalitative eller kvantitative metoder.

3.2 Litteraturstudie

Litteraturstudie er en metode hvor vi benytter empiri fra skriftlige kilder. En definisjon av litteraturstudie som metode gis av Hart. *A literature review is the analysis, critical evaluation and synthesis of existing knowledge relevant to your research problem, thesis or the issue you are aiming to say something about* (Hart, 2018, ss. 3-4).

Litteraturstudie baserer seg på å “intervjue” litteraturen. Vi gjør dermed ikke forskningen selv, men baserer våre funn på andres forskning og resultater. Ifølge Hart kan ulike studier ha som formål å kartlegge, eksplorere, beskrive eller kritisere fenomener (Hart, 2018, s. 65). Videre mener Hart at til tross for at forskning kan bestå av kombinasjoner av disse formålene vil det være skiller mellom studiene fordi de ulike formålene vil definere forskningsdesignet. Ulikt forskningsdesign påvirker i tillegg hvordan forskningen presenteres, og der igjen hvordan leseren dermed skal forstå og benytte resultatene (Hart, 2018, s. 65). På grunn av dette råder Hart til at det er viktig å ha en forståelse for ulike forskningsmetoder og -design for å kunne evaluere resultatene basert på hva studiene ønsket å formidle. Dette rådet har vi i vår analyse av artikler søkt etter å følge ved å forstå problemstillingen og formålet for de ulike studiene, vurdert konteksten de er gjort i, valg av forskningsdesign og hvordan funnene presenteres. For å finne relevant litteratur bør en litteraturstudie gjennomføres ved å systematisk gjennomføre søk i all tilgjengelig litteratur. Det er en stor og tidkrevende prosess å gå gjennom alle tilgjengelige databaser og lese all litteratur som kan omhandle vår problemstilling. Vi har derfor valgt å gjøre noen innsnevring i valg av søkedatabaser og hvilke typer artikler vi anså som relevante.

3.3 Kvalitetskrav

Enhver litteraturstudie vil være unik. *The main problem is that neither I nor anyone else can tell you what your review of the literature for your research should look like* (Hart, 2018, s. 2). Hart begrunner dette med at forskningsprosjekter vil være ulike og at litteratur om forskjellige tema er en ressurs under stadig utvikling. Selv om en litteraturstudie vil preges av hvilken litteratur som er tilgjengelig til enhver tid innenfor det gitte tema stilles det likevel en rekke krav til hvordan denne metoden skal gjennomføres. *Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis* (Hart, 2018, s. 2). For å sikre at vi finner svar på problemstillingen er det viktig å være systematisk i gjennomgangen av litteraturen. Fordi empirien vi skal bygge vår analyse på er skrevet av andre er det viktig å ha et kritisk blikk for relevant litteratur og hva som kan

utelates. Ved å ha klart definerte søkekriterier i valg av litteratur henter vi ut kunnskap for å gjøre våre analyser med et translasjonsperspektiv på implementering av BMS-modellen.

For å sikre at den utvalgte litteraturen er av god kvalitet har vi etterstrebet oss med å følge Hart sine råd for tilstrekkelig bredde og dybde i utvalgsprosessen. Innledningsvis benyttet vi oss av Google Scholar. Denne søkemotoren er bygd opp etter samme modell som Google og var dermed et nyttig verktøy for oss for å kunne gjøre brede søk etter litteratur. I de strukturerte søkene valgte vi å benytte Oria som søkemotor som gir oss tilgang til 39 ulike databaser innenfor samfunnsfagsfeltet i samme søk. Oria gir også mulighet til å snevre søk etter utvalgs-kriterier, for å sikre kvaliteten på litteraturen har vi valgt følgende kriterier; fagfelle-vurderte artikler, språk (engelsk, norsk, svensk og dansk), utgivelsesperiode 2000-2020.

Vi har utarbeidet et feature map, som fungerer som en intervjuguide (se vedlegg A) for å strukturere de funnene vi gjorde i datamaterialet. Spørsmålsskjemaet var også et viktig hjelpemiddel for oss i analysearbeidet for å tydeliggjøre hvor det var likhetstrekk og forskjeller i litteraturen. I tillegg til å benytte oss av fagfelle-vurderte artikler har vi ved å se på Impact factor og referansefrekvens vurdert deres referansegrad. Impact factor brukes ofte som et kvalitetsmål innen forskning, da den gir en måling på ulike tidsskrift prestisje. Impact factor er et kvantitativt verktøy som sammenligner tidsskrifter, men ikke hver enkelt artikkel. Det vil si at jo flere siteringer et tidsskrift har jo desto større Impact factor. Vi har valgt å bruke Impact factor som et kvalitetstegn, men ikke et absolutt kriterium for våre artikler. Det er på grunnlag av at ikke all forskning av god kvalitet publiseres gjennom disse tidsskriftene, men gjennom andre kanaler med open access.

3.4 Prosessen i vår litteraturstudie

Vi innledet vårt arbeid med lesing av teoretiske perspektiver. I utgangspunktet valgte vi tre perspektiver; instrumentelt, institusjonelt og translasjon. Dette ville gitt oss en bredt område og liten grad av innsnevring til en problemstilling. For å forstå og kunne kartlegge implementeringsprosesser valgte vi å kun benytte oss av translasjonsteori som gir oss en linse for å forstå hvordan organisasjoner agerer når de utsettes for nye ideer og praksiser. Utfra teorien og BMS-modellen utarbeidet vi antakelser til funn. Deretter gjennomførte vi innledende litteratursøk, uten avgrensninger. Denne søkeprosessen ga oss flere nye ord som ble benyttet i den strukturerte søkeprosessen med utvalgs-kriterier. Figur 1 viser flytskjemaet for prosessen vi gjennomgikk i vår litteraturstudie.



Figur 1. Arbeidsprosessen i vår litteraturstudie

3.4.1 Utvikling av feature map

Denne prosessen var glidende hvor vi utfra problemstillingen allerede i teorilesingen hadde begynt å utarbeide noen forskningsspørsmål. I søke- og skriveprosessen ble en del spørsmål forkastet da de ikke besvarte vår problemstilling og nye formuleringer utarbeidet. Etter å ha lest gjennom en del artikler i de innledende strukturerte søkene utviklet vi spørsmålsskjemaet til litteraturen. Spørsmålsskjemaet har vært benyttet som en kvalitetssikring i vår utvelgelse av artikler. Ved å benytte spørsmålsskjemaet har vi systematisk kunnet trekke ut informasjon fra hver enkelt artikkel som har vært relevant for problemstillingen. Artikkene som ble valgt ut kunne ikke fult ut besvare alle spørsmålene vi hadde utarbeidet, men i den grad de kunne besvare ett eller flere av spørsmålene i grundig nok grad ble de vurdert videre.

Spørsmålsskjemaet er i sin helhet vedlagt som vedlegg A.

3.4.2 Snøballsøk

Snøballsøk er en teknikk hvor man gjennomgår referanselisten i den litteraturen som er relevant for valgte tema (Ridley, 2012, s. 56). Denne teknikken benyttet vi oss av når vi fant artikler som besvarte vår problemstilling helt eller delvis for å kunne gå dypere ned i litteraturen. Vi var likevel kritiske i denne prosessen ved å passe på at litteraturen vi søkte videre på fortsatt skulle være artikler og av nyere dato.

Når vi hadde funnet et teoretisk grunnlag og valgt BMS som den praksisen vi ønsket å se nærmere på gikk vi først bredt ut via flere søkemotorer for å få en pekepinn på hvor omtalt dette temaet var. Vi brukte Google og Google Scholar en del i begynnelsen for å lese avisartikler og andre publiseringer for å finne søkeord som vi kunne benytte videre. Artikkene vi fant via søk i Google er ikke benyttet i analysen, men var et startpunkt for å få ytterligere informasjon om utbredelsen av BMS.

Vi valgte deretter å benytte oss av Munin.uit.no for å søke etter treff på ordene translasjon og BMS. Disse søkeordene ble benyttet både alene og i sammenheng. Vi fikk 269 treff på ordet *translasjon*. 68 treff på *BMS* og 866 treff ved å bruke *balansert målstyring*. Dette ga oss en indikator på at modellen BMS har vært skrevet en del om allerede og dermed er en godt dokumentert modell i annen forskningslitteratur. Translasjon i ordets rene form har derimot i mindre grad vært forsket på i masteravhandlinger. Det kan likevel tenkes at fenomenet translasjon har vært tema i andre avhandlinger, men da med bruk av andre begreper. Vi gikk gjennom et utvalg av masteroppgavene i søketreffene i Munin for å få en videre pekepinn på forskningsbegreper innenfor temaet. Vi brukte også litteraturlister for å se nærmere på temaet.

Disse innledende søkene ga oss en rekke ord og begreper vi brukte videre i søkeprosessen i Oria. For å oppnå størst mulig bredde i søkene i Oria brukte vi trunkering * hvor et ord eller begrep som skrives på ulike måter fortsatt ville gi treff. Vi benyttet oss av AND for å koble sammen flere ord og frasesøk «» for å søke etter en konkret sammensetning av ord. I den innledende søkerunden i Oria benyttet vi ikke utvalgsriterier fordi vi ønsket et så bredt søk som mulig. Vi valgte å benytte oss av engelske søkeord da mye av forskningslitteraturen publiseres på dette språket. Vi brukte søkeordene: BSC, balanced scorecard, organization, development, adoption, effect, impact, cause, impact, trend og translation. I alle søkene uten utvalgsriterier valgte vi å bruke BSC eller balanced scorecard først hvor vi knyttet det neste ordet vi søkte på med AND. Det viste seg å gi et stort antall treff og at det praktisk ikke lot

seg gjøre å filtrere ut relevant litteratur. Vi valgte derfor å starte med strukturerte søk hvor vi kartla treffene vi fant og etter gjennomlesing kunne filtrere.

3.4.3 Strukturerte søk

Den strukturerte søkeprosessen ble foretatt i Oria som er en søkemotor som gir oss tilgang til 39 ulike databaser innenfor samfunnsfagsfeltet i samme søk. I de strukturerte søkene valgte vi å gjøre avgrensninger til utgivelsesperioden 2000-2020. Utgivelsesperioden ble valgt fordi BMS-modellen har utviklet seg fra den først ble lansert i 1992 og vi ønsket å se nærmere på forskning som viser hvordan modellen implementeres når den blir brukt som et helhetlig styringsverktøy. Fagfelleverderte artikler ble satt som et kriterium for å sikre artiklenes validitet og reliabilitet. Språk ble satt til engelsk, norsk, svensk og dansk for at den skulle være leselig for oss. I den første strukturerte søkerunden valgte vi å søke på først engelske ord, deretter gjorde vi søk på norsk. Vi gjorde også et søk som omfattet både norske og engelske søkeord, se tabell 2 og 3.

| Søkeord | Totalt antall treff | Antall artikler | Fagfelleverderte tidsskrift | Søkemotor |
|---|---------------------|-----------------|-----------------------------|-----------|
| Kriterier: Fagfelleverderte artikler, språk (engelsk, norsk, svensk og dansk), utgivelsesperiode 2000-2020. Søk gjennomført april 2020. | | | | |
| Balanced scorecard | 40625 | 24700 | 20373 | Oria |
| Balanced scorecard AND organization | 29616 | 18501 | 15754 | Oria |
| Balanced scorecard AND organization AND implement* | 24467 | 15221 | 13349 | Oria |
| Balanced scorecard AND organization AND implement* AND factor* | 20665 | 12329 | 11216 | Oria |
| Balanced scorecard AND organization AND implement* AND factor* AND parameter* | 6690 | 2977 | 2832 | Oria |
| Kriterier: Fagfelleverderte artikler, språk (norsk), utgivelsesperiode 2000-2020 | | | | |
| Balansert målstyring og implementering | 53 | 19 | 14 | Oria |
| Balansert målstyring | 298 | 69 | 41 | Oria |
| Balansert målstyring et institusjonelt perspektiv | 2 | 2 | 2 | Oria |
| Balansert målstyring et instrumentelt perspektiv | 2 | 2 | 2 | Oria |
| Balansert målstyring og endringsprosesser | 4 | 3 | 3 | Oria |
| BMS* implementering | 22 | 9 | 6 | Oria |
| Søk på både norsk og engelsk med begge søkeord OR. Kriterier: Fagfelleverderte artikler, språk (norsk), utgivelsesperiode 2000-2020 | | | | |
| Balansert målstyring* OR balanced scorecard AND endringsprosesser OR change | 28867 | 16848 | 13926 | Oria |

Tabell 2. Søkeord med treff, strukturerte søk.

| Søkeord | Totalt antall treff (bare søkeord) | Totalt treff med avgrensninger | Antall artikler | Fagfellevurderte tidsskrift | Søkemotor |
|--|------------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------|
| Kriterier: Fagfellevurderte artikler, språk (engelsk, norsk, svensk og dansk), utgivelsesperiode 2000-2020. Søk gjennomført april 2020. | | | | | |
| Balanced | 33617 | 9981 | 20181 | 17130 | Oria |
| Balanced scorecard AND research* AND implement* | 25627 | 8083 | 15346 | 13466 | Oria |
| Balanced scorecard AND research* AND implement* AND effect* | 22944 | 7272 | 13367 | 11977 | Oria |
| Effects of balanced scorecard implementation | 13480 | 4292 | 6991 | 6567 | Oria |
| Effects of balanced scorecard implementation AND KPI | 911 | 316 | 420 | 406 | Oria |
| Effects of balanced scorecard implementation AND Key Point Indicators | 831 | 1172 | 283 | 266 | Oria |
| “Balanced scorecard implement*” | 877 | 337 | 636 | 565 | Oria |
| Vi valgte ut 168 som vi ville lese litt mer på. Av disse så leste vi alle sammendrag. Etter å ha lest sammendraget så satt vi igjen med 53 artikler. Hvor vi først leste abstraktene, deretter leste innledning og konklusjon. | | | | | |

Tabell 3. Søkeord med treff, strukturerte søk.

Disse to søkerundene resulterte med alle utvalgsriteriene at vi gjenstod med totalt 168 artikler. Etter gjennomgang av sammendrag fra dette utvalget ble 115 forkastet da de enten ikke inneholdt BMS-modellen eller besvarte hvordan implementering av modellen ble utført. Av de 53 gjenstående artiklene leste vi gjennom abstraktene, innledning og konklusjon. Vi satt da igjen med et utvalg på 29 artikler. Disse ble gjennomlest i sin helhet og ytterligere 15 ble forkastet. Utfra nye begreper valgte vi å gjennomføre et nytt strukturert søk både på norsk og engelsk for å se om det var ytterligere litteratur som kunne besvare vår problemstilling, se vedlegg B. I den andre søkerunden fikk vi mange av de samme treffene som vi hadde fått i det første søket. Vi fant likevel 10 nye aktuelle artikler hvor vi etter gjennomlesning forkastet 7. Vi gjenstod da med 17 artikler som er vårt litteraturutvalg.

Underveis i litteraturgjennomgangen har vi brukt referansene i artiklene for å se om de henviser til artikler som kunne være direkte relevante for vår oppgave. Flere av artiklene fra denne referanserunden har vært aktuelle, men blitt forkastet da de enten har vært av en eldre dato eller ikke har bidratt med nye betraktninger i forhold til det litteraturutvalget vi allerede hadde.

3.5 Dataens gyldighet og pålitelighet

Forskningsdesignet vi velger har konsekvenser for undersøkelsens validitet (Jacobsen, 2016, s. 89). For å sikre validiteten må vi være sikre på at empirien vi samler inn er gyldig og relevant. Empirien vi baserer vår oppgave på er forskning gjort av andre, vi vil dermed ikke ha førstehåndskunnskap om forskningsdataene. Vi vil heller ikke ha mulighet til å påvirke utvalget av respondenter i de artiklene som baserer seg på casestudier eller spørreundersøkelser. Det gjør at vi risikerer at litteraturen som er valgt ikke i stor nok grad direkte berører vår problemstilling. Dersom vi hadde gjennomført en studie hvor vi selv hadde valgt informanter og lagd spørsmålene ville vi trolig fått tilgang til besvarelser og betraktninger som hadde besvart vår problemstilling mer utdypende.

Vi har likevel valgt litteraturstudie som metode da dette gir oss tilgang til et stort datamateriale langt utover hva vi kunne ha fremstilt gjennom en masteroppgave. Vi har vært nøye i seleksjonsprosessen med å velge artikler som besvarer våre forskningsspørsmål, dette sikrer oppgavens validitet (Jacobsen, 2016, s. 17). For å sikre reliabiliteten i oppgaven, har vi for å unngå målefeil valgt å kun analysere artikler som er fagfellevurderte. I tillegg har vi vurdert artiklene utfra deres referansegrad, se kapittel 4.2. Siteringer og Impact factor har vært en del av vår kvalitetssikring, men ikke et absolutt kriterium for hvorvidt artikkelen ble ansett som relevant for vår oppgave.

Det eksisterer allerede mye litteratur om organisasjoner, ledelse og strukturer innad i organisasjoner. Derimot mindre om prosesser knyttet til innføring av nye praksiser og strukturer. Vår problemstilling: *Hva sier forskningslitteraturen om hvordan BMS implementeres i organisasjoner? Hvilke faktorer er avgjørende for å oppnå ønsket effekt?* er dermed et felt vi mener det er mange ubesvarte spørsmål i litteraturen om hvordan implementeringen av denne modellen best lykkes. Vi benytter oss av translasjonsteori for å analysere empirien i litteraturen vi undersøker for å bekrefte eller avkrefte våre forventninger til funn i kapittel 2.3. For at vår analyse skal være mulig å gjenskape som sikrer troverdighet har vi benyttet oss av etablerte teorier og en godt utprøvd ledelsesmodell. Vi har i forkant av analysen definert noen forskningsspørsmål som med basis i teoriene har gitt oss noen forventninger til funn. Disse forskningsspørsmålene fungerer som en intervjuguide ovenfor litteraturen og vi har satt som krav at artiklene som analyseres må besvare minimum et av spørsmålene. Litteraturutvalget er gjengitt i tabell i kapittel 4.1.

Vi har i vårt analysearbeid systematisert våre funn ved hjelp av vårt spørsmålsskjema, se vedlegg A. Dette har bidratt til at vi har kunne identifisere likheter og forskjeller mellom studier innenfor vårt tema. Spørsmålsskjemaet gjør også at det er mulig for andre i etterkant å gjennomgå samme litteratur som sikrer etterprøvbarehet av vår studie. Det er likevel noen begrensninger i vårt valg av litteraturstudie som metode. Vi kan i vårt valg av søkeord ha utelatt treff som kunne gitt flere relevante funn. Det er også en mulighet at vi i analysearbeidet kan ha mistolket relevant informasjon. Ved at vi har kun har valgt å benytte oss av fagfelleverderte artikler kan vi også ha gått glipp av annen relevant publisert forskning som eksempelvis doktorgradsavhandlinger. Studiene som er gjennomført i de ulike artiklene er også basert på ulike metoder, gjort i ulike tidsperioder og kontekster. Dette fører samlet sett til en begrensning i sammenlignbarheten av studiene. Vi har derfor gjennom vårt analysearbeid hatt alle disse betraktningene med oss og prøvd å sammenstille data der det har vært mulig gjennom ulike tabeller og diagrammer for å underbygge de konklusjonene vi har trukket.

4 Presentasjon av datamaterialet

I denne oppgaven undersøker vi hva forskningslitteraturen sier om hvordan BMS implementeres i organisasjoner og hvilke faktorer som er avgjørende for å oppnå ønsket effekt. Å undersøke hvordan en implementering gjennomføres i ulike organisasjoner og forstå hvilke faktorer som påvirker kan være utfordrende med en litteraturstudie som metode. Litteraturen vi har undersøkt er gjennomført med ulike metoder, i forskjellige land med ulike kontekster, tidspunktet dataene er innsamlet varierer og i tillegg er det forskjellige måter å måle effekten av BMS implementeringen.

Det har dermed ikke vært mulig å direkte sammenligne en studie med en annen. Vi har likevel i vårt datamateriale funnet en rekke klare fellesnevner og trekk i litteraturen som besvarer vår problemstilling og forskningsspørsmål. I dette kapittelet vil vi starte med å presentere en oversikt over litteraturutvalget. Deretter gir vi en oversikt over de sentrale trekkene ved litteraturen og presenterer to av disse artiklene grundigere i egne sammendrag. Avslutningsvis oppsummerer vi hvilke forskningsspørsmål hver av artiklene omhandler.

4.1 Litteraturoversikt

Nedenfor presenterer vi en oversikt over de 17 artiklene som utgjør datamaterialet i vår oppgave. Tabellen har følgende grunndata; forfatter, tittel (publikasjonsår), tidsskrift og formål oppsummert.

| Forfatter | Tittel (år) | Tidsskrift | Formål |
|---|--|--|---|
| Ahn, Heinz | Applying the balanced scorecard: an experience report (2001) | Long Range Planning | Undersøke et pilotprosjekt i avdelingen "printing facilities" for å se om det førte til mer strategisk fokus |
| Assiri, Ali; Zairi, M.; Eid, R. | How to profit from the balanced scorecard - implementation roadmap (2006) | Industrial Management and data systems | Undersøke de faktorene som påvirker en vellykket implementering av BMS |
| Banchieri, Clara Lucia; Planas, F.C.; Rebull, M.V.S | What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? (2011) | Zbornik Radova Ekonomski Fakultet u Rijeka | Undersøkelse av artikler for å avdekke om BMS er en solid modell som kan brukes i ulike organisasjoner, størst fokus på offentlige organisasjoner. |
| Deem, Jackie ; Barnes, B.; Segal, S.; Preziosi, R. | The relationship of Organizational Culture to balanced scorecard effectiveness (2010) | S.A.M. Advanced Management Journal, | Undersøkelse om innføringen av BMS i offentlig sektor i USA |
| Farneti, Federica | Balanced Scorecard Implementation in an Italian local government organization (2009) | Public Money and Management | Studie av et prosjekt hvor BMS ble igangsatt for en mer moderne politisk ledelse |
| Gawankar, Shradha ; Kamble, S.; Raut, R. | Performance measurement Using balance Scorecard and its application: a review (2015) | Journal of Supply Chain Management | Bidra som en overordnet studie om implementering av BMS i ulike organisasjoner - hvorfor BMS brukes |
| Iranzadeh, Soleyman; Nojehdeh, H.S.; Emami, N.N. | The impact of the implication of balanced scorecard model in Performance of the post company (2017) | Problems and perspectives in management | Undersøke hvordan økt konkurranse og interessenters behov former nye mønstre for å evaluere resultater. |
| Jacobsen, Morten; Lueg, R. | Balance scorecard and controllability at the level of middle managers - the case of unintended breaches (2014) | Journal of Accounting & Organizational | Undersøke hvilken rolle BMS har i forhold til kontroll hos mellomledere. |
| Lueg, Rainer; Louisa, V. | Success factors in Balanced Scorecard Implementations (2015) | Management Revue Baden-baden | Undersøke suksessfaktorer i implementering av BMS i ulike organisasjoner |
| Luoi, Silvia; Verzola, A.; Carandina, G.; Salani, M.; Antonioli, P.; Gregorio, P. | Multidimensional evaluation of performance with experimental application of balanced scorecard: a two year experience (2012) | Cost effectiveness and resource allocation Journal BMC | Undersøke det italienske helsesystemet hvor det er et press for forandring, kutte kostnader, mer effektivitet, økte behov. |
| Madsen, Dag Øyvind; Azizi, B.; Rushiti, A.; Stenheim, T. | The diffusion and implementation of the balanced scorecard in the Norwegian municipality sector (2019) | Social Sciences | Bidra til et overordnet blikk på kommuner i Norge om de bruker BMS, hvorfor, og eventuelle utfordringer |
| Madsen, Dag Øyvind; Slåtten, K. | The balanced scorecard: Fashion or virus? (2015) | Administrative Sciences | Beskrive og forklare hvordan BMS "smitter" |
| Madsen, Dag Øyvind; Stenheim, T. | The balanced scorecard: A review of Five Research Areas (2015) | American Journal of Management | Undersøke fem viktige områder innen BMS-forskning: (1) konseptuell evolusjon (2) adopsjon og diffusjon, (3) implementering og bruk, (4) ytelseeffekter og (5) kritiske perspektiver. |
| Madsen, Dag Øyvind; Stenheim, T. | Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence (2014) | Problems and Perspectives in Management | Undersøke de opplevde fordelene med BMS implementering og bruk |
| Pereira, Maria Manuela; Melao, F.N. | The implementation of the balanced scorecard in a school district (2012) | International Journal of Productivity and Performance Management | Undersøke fordelene, hindringene og utfordringene ved å implementere det BMS i offentlige skoler som ikke har høyere utdanning, nærmere bestemt i et portugisisk skolekrets. |
| Phillips, P.A | The balanced scorecard and strategic control: a hotel case study analysis (2007) | The Service Industries Journal | En treårig casestudie som søker å utdype forståelsen om de teoretiske og praktiske aspektene ved det balanserte målkortet som et strategisk kontrollverktøy. |
| Pienaar, Heila; Penzhorn, C. | Using the balanced scorecard to facilitate strategic management at an academic information service (2000) | Libri | Undersøkelse om implementeringen av Balanced Scorecard-modellen for å lette strategisk ledelse ved Academic Information Service (akademisk bibliotek) ved University of Pretoria, Sør-Afrika. |

Tabell 4. Litteraturoversikt med forfatter, tittel (publikasjonsår), tidsskrift og formål.

4.2 Referansegrad

Impact factor brukes ofte som et kvalitetsmål innen forskning, og har derfor blitt benyttet i denne oppgaven. Vi har likevel valgt å være kritiske til denne metoden for å ikke utelukke forskning publisert gjennom open access. Både antall siteringer og Impact Factor er hentet ut fra WOS (Web of Science). Tallgrunnlaget vi fant tilgjengelig var fra 2018 og er produsert for de to siste år, for en av artiklene fant vi kun tall fra 2017. Impact Factor varierer i vårt litteraturutvalg fra 0,455 til 3.727. Antall siteringer varierer mellom 3 til 607.

| Forfatter | År | Tittel | Referansegrad | |
|---|------|---|-------------------|--------------------|
| | | | Antall siteringer | Impact factor 2018 |
| Ahn, Heinz | 2001 | Applying the balanced scorecard: an experience report | 607 | 3.363 |
| Assiri, Ali; Zairi, Mohammed; Eid, Riyad | 2006 | How to profit from the balanced scorecard - implementation roadmap | 111 | 3.727 |
| Banchieri, Clara Lucia; Planas, Fernando Campa; Rebull, Maria Victoria Sanchez | 2011 | What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? | 52 | (2017) 0.455 |
| Deem, Jackie ; Barnes, Barry ; Segal, Sabrina ; Preziosi, Robert | 2010 | The relationship of Organizational Culture to balanced scorecard effectiveness | 50 | |
| Farneti, Federica | 2009 | Balanced Scorecard Implementation in an Italian local government organization | 29 | 1.215 |
| Gawankar, Shradha ; Kamble, Sachin ; Raut, Rakesh | 2015 | Performance measurement Using balance Scorecard and its application: a review | 11 | |
| Iranzadeh, Soleyman; Nojehdeh, Hosseinzadeh Sadegheh; Emami, Nahideh Najafi | 2017 | The impact of the implication of balanced scorecard model in Performace of the post company | 3 | |
| Jacobsen, Morten; Lueg, Rainer | 2014 | Balanced scorecard and controllability at the level of middle managers - the case of unintended breaches | 31 | |
| Lueg, Rainer; Louisa, Vu | 2015 | Success factors in Balanced Scorecard Implementations - a literature review | 32 | |
| Luoi, Silvia; Verzola, Adriano; Carandina, Gianni; Salani, Manuela; Antonioli, Paola; Gregorio, Pascale | 2012 | Multidimensjonal evaluation of performance with experimental application of balanced scorecard: a two year experience | 29 | |
| Madsen, Dag Øyvind; Azizi, Blerim; Rushiti, Albert; Stenheim, Tonny | 2019 | The diffusion and implementation of the balanced scorecard in the norwegian municipality sector: a descriptive analysis | | |
| Madsen, Dag Øyvind; Slåtten Kåre | 2015 | The balanced scorecard: Fashion or virus? | 42 | |
| Madsen, Dag Øyvind; Stenheim, Tonny | 2015 | The balanced scorecard: A review of Five Research Areas | | |
| Madsen, Dag Øyvind; Stenheim, Tonny | 2014 | Percieved benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence | 38 | |
| Pereira, Maria Manuela; Melao, Filipe Nunio | 2012 | The implementation of the balanced scorecard in a school district | 21 | |
| Phillips, P.A | 2007 | The balanced scorecard ans strategic control: a hotel case study analysis | 66 | 1.149 |
| Pienaar, Heila; Penzhorn, Cecilia | 2000 | Using the balanced scorecard to facilitate strategic management at an academic information service | 52 | 0.553 |

Tabell 5. Oversikt over artikler med referansegrad.

4.3 Sentrale trekk ved litteraturen

Vi har brukt sytten artikler som grunnlag for vår analyse. Artiklene er grundig analyserte og gjennomgått for å kunne trekke ut våre konklusjoner. I artiklene finner vi følgende trekk: Fem litteraturstudier, tre kvalitative studier og en kvantitativ. Vi finner to innenfor mixed method og seks studier som er innenfor «annet» hvor vi finner tre casestudier, en hvor det er innhentet funn i bøker, dokumenter og statistiske sentre og en treårig feltstudie, den siste er en

oppfølging av en tidligere studie utført med datainnsamling fra ulike dokumenter.

| Forfatter | År | Tittel | Metode |
|---|------|---|---|
| Ahn, Heinz | 2001 | Applying the balanced scorecard concept: an experience report | Casestudie av ABB Industries AG, Sveits |
| Assiri, Ali; Zairi, Mohammed; Eid, Riyad | 2006 | How to profit from the balanced scorecard | Litteraturstudie, casestudier og spørreundersøkelse fra 103 organisasjoner i 25 land |
| Banchieri, Lucia ; Planas, Fernando ; Rebull, Maria | 2011 | What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? | Litteraturstudie inkluderte alle publikasjoner av Kaplan og Norton (1992-2010), samt 309 andre artikler om BMS |
| Deem, Jackie; Barnes, Barry; Segal, Sabrina; Preziosi, Robert | 2010 | The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness | Kvantitativ. Spørreundersøkelse ti største fylkene i USA |
| Farneti, Federica | 2009 | Balanced scorecard implementation in an Italian local government organization | Casestudie hvor artikkelforfatter var delaktig i implementerings-prosessen |
| Gawankar, Shradha ; Kamble, Sachin ; Raut, Rakesh | 2015 | Performance Measurement using Balance Score Card and its Applications | Litteraturstudie om utviklingen av det balanserte målekort og dens anvendelse I ulike sektorer/organisasjoner |
| Iranzadeh, Soleyman | 2017 | The Impact of the Implication of Balanced Scorecard Model (BSC) in Performance of the Post Company | Data innsamlet via dokumenter, tidsskrifter og bøker, tidligere studier og statistiske data fra statistiske sentre. |
| Jakobsen, Morten ; Lueg, Rainer | 2014 | Balanced scorecard and controllability at the level of middle managers – the case of unintended breaches | Litteraturstudie av normgivende litteratur om BMS |
| Lueg, Rainer; Vu, Louisa | 2015 | Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review | Litteraturstudie, 26 artikler |
| Lupi, Silvia; Verzola, A.; Carandina, G.; Salani, M.; Antonioli, P.; Gregorio, P. | 2011 | Multidimensional evaluation of performance with experimental application of balanced scorecard: a two year experience | Oppfølging av en tidligere studie. Datainnsamling via ulike dokumenter og digitale kilder |
| Madsen, Dag ; Azizi, Blerim ; Rushiti, Albert ; Stenheim, Tonny | 2019 | The Diffusion and Implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian Municipality Sector | Mixed method. Data innsamlet via spørreundersøkelser og oppfølgings-intervju med noen respondenter, norske kommuner |
| Madsen, Dag Øivind; Slåtten, Kåre | 2015 | The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? | Kvalitativ. 61 semistrukturerte intervju med konsulenter og brukere av BMS, Skandinavia. |
| Madsen, Dag Øivind; Stenheim, Tonny | 2015 | The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas | Litteraturstudie om ytelseseffekter av BMS implementering |
| Madsen, Dag Øivind; Stenheim, Tonny | 2014 | Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence | Kvalitativ. 61 semistrukturerte intervju med konsulenter og brukere av BMS, Skandinavia. |
| Pereira, Maria Manuela; Filipe Melão, Nuno | 2012 | The implementation of the balanced scorecard in a school district | Kvalitativ. Aksjonsforskning, førsteforfatter deltok i endringsprosessen som forsker og medlem av implementering-steamet |
| Phillips, P.A | 2007 | The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis | Feltstudie over en treårsperiode, basert på semistrukturerte intervjuer, epostdialog, telefonsamtaler og dokumenter fra selskapet |
| Pienaar, Heila; Penzhorn, Cecilia | 2000 | Using the balanced scorecard to facilitate strategic management at an academic information service | Casestudie, bibliotek ved Universitetet i Pretoria, Sør-Afrika |

Tabell 6. Litteraturutvalg med metodeoversikt.

De landene som er representert i vårt utvalg er: Norge, Sveits, Italia, England, USA, Sør-Afrika, Iran, Portugal, en mixed method studie som omfatter 103 ulike organisasjoner fra 25 land, og de 7 siste studiene hvor det er innhentet data hvor land ikke er oppgitt. Fire av studiene har en forfatter, seks av de har to forfattere, fire av de har tre forfattere, to av studiene har fire forfattere og en av studiene har seks forfattere. Vi finner gjentakende forfatter ved to tilfeller; Rainer Lueg i to artikler, og i fire artikler der forfatter heter Dag Øivind Madsen.

4.4 Sammendrag fra to sentrale artikler

Tre ulike studier besvarte alle våre fem forskningsspørsmål, vi har valgt ut to av disse på grunnlag at de frembringer ulike betraktninger og viser en del av bredden i vårt litteraturutvalg. Følgende som ble valgt er en litteraturstudie; How to profit from the balanced scorecard, hvor forfatterne ser på 103 organisasjoner i 25 ulike land, og en casestudie; The balanced scorecard and Strategic Control: A hotel case study analysis en studie av en større hotellkjede i England.

4.4.1 How to profit from the balanced scorecard

Artikkelen var publisert i Industrial Management & Data Systems Vol. 106. i 2006. Forfatterne på artikkelen er Ali Assiri, Mohammed Zairi og Riyad Eid. Formålet med studien var å finne et sett med potensielle avgjørende faktorer som er med å påvirke en vellykket implementering av BMS. Undersøkelsen var eksplorativ, med en helhetlig tilnærming. Det ble utført en omfattende granskning av utvalgt relevant litteratur og en analyse av ulike casestudier hvor BMS ble implementert i ulike organisasjoner. Det ble utført en eksplorativ global spørreundersøkelse av 103 organisasjoner i 25 land hvor alle hadde enten implementert BMS eller var i gang med prosessen. Det var hovedsakelig ledelsen som hadde initiert prosessen og det blir også hevdet i artikkelen at BMS ble spredt med «aggressiv markedsføring».

De organisasjonene som implementerer ideen og tar i bruk de fire dimensjonene vil oppleve en god tilpasning, ifølge artikkelen. De organisasjonene som ble undersøkt hadde alle adoptert hele modellen. Utfra undersøkelsene artikkelforfatterne hadde utført utformet de et veikart for å lykkes med BMS. Artikkelen diskuterer de kritiske faktorer for suksessfull implementering av BMS. Disse blir delt opp i tre ulike nivåer; Dominante faktorer, hovedfaktorer og støttefaktorer. En dominerende faktor er hvordan de fire dimensjonene blir

oversatt til å passe organisasjonens krav. Det gjelder å finne balansen mellom de finansielle og ikke finansielle.

Artikkelen hevder at dersom organisasjonskulturen stimuleres i forkant fører det til en smidigere implementering, dette anser de som en hovedfaktor. En styrket organisasjonskultur har fokus på kunnskapsutveksling og læring. Ved at de ansatte gjennom prosessen har fokuset på at feil og mangler er grobunn for ny læring istedenfor for å finne syndebukker oppnås et økt nivå av kunnskapsutvikling for hele organisasjonen. Veikartet i artikkelen peker på at det bør opprettes et spesialteam for implementering av modellen. Teamet bør være bredt organisert og spesialisert på BMS, med kort vei til ledelsen. Dette betegnes som en dominerende faktor. En av hovedfaktorene i veikartet er at det gjøres en benchmarking eller analyse i konteksten og omgivelsene til organisasjonen, samtidig er det viktig å ha en strategi, visjon og misjon som er klart kommunisert. Det påpekes at det må sikres god kommunikasjon, klare retningslinjer og kontinuerlig informasjon til de ansatte om hvor organisasjonen er og hvor den skal. Klare kommunikasjonslinjer mellom avdelinger og ulike former for kommunikasjon hevdes også å være en hovedfaktor.

Artikkelforfatterne peker også på at en hovedfaktor er at målene må være gjennomtenkte, som settes ut fra strategien og nøkkeltall må angis. Dette må forankres i ledermøter og hele organisasjonen. Siste dominerende faktor som listes opp er stort fokus på er en deltakende ledelse som bruker tid og ressurser. Artikkelen hevder at eierskap også er viktig for implementeringen, dette gjøres ved at det rettes fokus mot prosessen og at den er synlig for alle ansatte. Artikkelforfatterne hevder at funnene er viktige og relevante for organisasjoner av varierende størrelser i ulike sektorer og industrier. De hevder at resultatene som ble funnet kan hjelpe ledere i viktige beslutningsprosesser for å angi hvor stor ressursbruk som må iverksettes for å implementere BMS og lykkes med prosessen.

4.4.2 The balanced scorecard and strategic control: A hotel case study analysis

Artikkelen ble publisert i The service Industries Journal i 2007 av Philips, P.A. Formålet med studien var å få en dypere forståelse av de teoretiske og praktiske aspektene av det balanserte målekortet som et strategisk verktøy. Metoden som ble brukt var en casestudie over tre år, som ga en bredere forståelse for å besvare problemstillingen. Studien tok for seg en større hotellkjede i England. Hoteller opererer i et marked som er preget av tøff konkurranse og

kamp om kundene. For kundene er det enkelt å sammenlikne hoteller og det gjelder å finne en god modell for styring for å oppnå konkurransefortrinn.

Phillips gikk inn i ledelsesprosessene, og de ulike strategiske kontrollprosessene. Phillips så også på om det var forskjeller i effektresultater blant de hotellenhetene som var på ulike nivåer i implementeringen av det balanserte målekortet. Han brukte feltarbeid som bestod av flere semi-strukturerte intervjuer, e-poster og telefonsamtaler med strategidirektøren og service- og kvalitetsleder, disse to lederne var sentrale i implementeringsprosessen. I tillegg benyttet Phillips seg av datamateriale om hotellkjeden fra deres nettsider og annen tilgjengelig offentlig informasjon. Presentasjonsmaterieell som hotellkjeden brukte i markedsføring ble også gjennomgått.

I tillegg til dette ble det benyttet arkiv og data fra hotellkjeden som ble brukt i presentasjoner på hotellevents. Denne informasjonen ble uthentet for å finne finansielle og strategiske data fra caseorganisasjonen.

Phillips konkluderte med at det balanserte målekortet bør modifiseres ved bruk under endringsprosesser. Å benytte seg av BMS i dette caset som et endringsledelseverktøy hadde en viss suksess. Det var nødvendig å endre den eksisterende rigide hierarkiske strukturen som var uten en felles kultur før implementeringsprosessen.

Hotellkjeden så viktigheten av både en operasjonell og strategisk tilnærming til BMS. Det skapte konsensus i en stor organisasjon med flere enheter. Phillips mener det må flere faktorer til enn kun bruk av balansert målstyring for å oppnå suksess. Noen ganger er det åpenbart at endring må til, men strategisk kontroll viser at dette ikke alltid er tilfellet. Noen ganger vil ledelsen ha mer fokus på planlegging og resultater i overenskomst med strategien, med liten vilje til å faktisk endre strategien. Phillips peker videre på at ledere må forholde seg til benchmarking, da dette er viktig og de må ha fokus på at suksess er mye mer enn bare gode marginer og kortsiktig inntjening.

4.5 Forskningsspørsmål besvart i litteraturutvalget

I dette kapittelet har vi oppsummert hvilke forskningsspørsmål vi har funnet besvarelser på i hver enkelt artikkel i en egen tabell. I de tilfellene artiklene har besvart et av forskningsspørsmålene grundig er dette markert med en X i tabellen. Der vi har funnet at spørsmålene har blitt delvis besvart er dette indikert med /. For de spørsmålene vi ikke har funnet noen tydelige svar er dette gjengitt med O i tabellen.

| Forfatter | År | Tittel | Forskningsspørsmål | | | | |
|---|------|---|--------------------|---|---|----|----|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ahn, Heinz | 2001 | Applying the balanced scorecard concept: an experience report | / | O | O | X | O |
| Assiri, Ali; Zairi, Mohammed; Eid, Riyadh | 2006 | How to profit from the balanced scorecard | X | X | X | X | X |
| Banchieri, Lucia ; Planas, Fernando ; Rebull, Maria | 2011 | What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? | X | O | X | X | X |
| Deem, Jackie; Barnes, Barry; Segal, Sabrina; Preziosi, Robert | 2010 | The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness | O | O | O | X | X |
| Farneti Federica | 2009 | Balanced scorecard implementation in an Italian local government organization | X | X | O | X | O |
| Gawankar, Shradha ; Kamble, Sachin ; Raut, Rakesh | 2015 | Performance Measurement using Balance Score Card and its Applications | X | X | O | X | X |
| Iranzadeh, Soleyman | 2017 | The Impact of the Implication of Balanced Scorecard Model (BSC) in Performance of the Post Company | X | O | / | X | X |
| Jakobsen, Morten ; Lueg, Rainer | 2014 | Balanced scorecard and controllability at the level of middle managers – the case of unintended breaches | X | O | X | X | / |
| Lueg, Rainer; Vu, Louisa | 2015 | Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review | X | X | O | X | X |
| Lupi, Silvia; Verzola, A.; Carandina, G.; Salani, M.; Antonioli, P.; Gregorio, P. | 2011 | Multidimensional evaluation of performance with experimental application of balanced scorecard: a two year experience | X | X | X | X | X |
| Madsen, Dag ; Azizi, Blerim ; Rushiti, Albert ; Stenheim, Tonny | 2019 | The Diffusion and Implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian Municipality Sector | X | X | O | X | O |
| Madsen, Dag Øivind; Slåtten, Kåre | 2015 | The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? | X | X | / | X | O |
| Madsen, Dag Øivind; Stenheim, Tonny | 2015 | The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas | X | X | O | / | X |
| Madsen, Dag Øivind; Stenheim, Tonny | 2014 | Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence | O | O | O | X | X |
| Pereira, Maria Manuela; Filipe Melão, Nuno | 2012 | The implementation of the balanced scorecard in a school district | X | O | X | X | X |
| Phillips, P.A | 2007 | The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis | X | X | X | X | X |
| Pienaar, Heila; Penzhorn, Cecilia | 2000 | Using the balanced scorecard to facilitate strategic management at an academic information service | X | / | X | X | X |
| Forskningsspørsmål besvart | | | 14 | 9 | 7 | 16 | 12 |
| Forskningsspørsmål delvis besvart | | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |

Tabell 7. Oversikt over litteratur med utvalgets svar på forskningsspørsmål.

5 Analyse

I dette kapitlet vil vi diskutere de funnene vi har avdekket i litteraturen med bakgrunn i vår problemstilling: *Hva sier forskningslitteraturen om hvordan BMS implementeres i organisasjoner? Hvilke faktorer er avgjørende for å oppnå ønsket effekt?* For å kunne presentere våre funn i analysen på en tydelig måte har vi valgt å presentere dette i ulike underkapitler hvor vi tar for oss våre forskningsspørsmål adskilt. Avslutningsvis har vi oppsummert våre funn og sammenlignet dette mot vårt teorigrunnlag.

5.1 Hvordan starter implementeringsprosessen?

BMS-modellen er en reformide som Kaplan og Norton hevder må implementeres gjennom en strategiprosess initiert av ledelsen. Røvik gjennom sin virusteori har en mer pragmatisk holdning og mener at også andre kan være aktive idebærere. Dette kan enten være eksterne aktører utenfor organisasjonen eller medlemmer innad i organisasjonen som blir utsatt for ideen og dermed bidrar som smittebærere.

Generelt peker utvalget av litteraturen på to aktører som initierer en implementeringsprosess av BMS i organisasjonene. Disse er ledelsen og eksterne aktører i form av ulike konsulenttjenester. Madsen m.fl har i sin studie om norske kommuner avdekket at ledelsen var i 73% av tilfellene de som iverksatte og var mest involvert i implementeringen. Studien peker på at modellen har stor utbredelse i norske kommuner og viser ingen tegn til svekkelse i popularitet (Madsen, Blerim, Rushiti, & Stenheim, 2019). Utbredelsen av BMS i det offentlige kan fremstå som et ikke særnorsk fenomen basert på de funn vi har gjort. I studien av Pereira og Melao som ble gjort i et offentlig skoledistrikt i Portugal ble også BMS implementert med initiativ fra øvre ledelse for skoledistriktet (Pereira & Melao, 2012). I Italia ble BMS innført i en region av lokale myndigheter for å svare på nye lovkrav om strategisk kontroll. Lovverket skulle sikre muligheten til å evaluere rettferdigheten i politiske beslutningsprosesser. Studien ble utført med artikkelforfatteren Farneti som en aktiv bidragsyter i implementeringsprosessen. Borgermesteren og byrådet var motiverte for å implementere BMS og etter at Farneti tok kontakt ble implementeringen iverksatt hvor det samtidig ble utført en casestudie av prosessen (Farneti, 2009). I litteraturutvalget vårt fant vi ut at samtlige peker på ledelsen som en aktiv part i å starte implementeringsprosessen, dette var med unntak av en som ikke ga en direkte indikering på hvordan implementeringsprosessen startet.

Litteraturutvalget viser også at BMS har stor utbredelse i private organisasjoner. I en casestudie av en stor hotellkjede i England utført av Phillips hvor formålet var å studere ledelses- og kontrollprosesser var det strategidirektøren og service- og kvalitetslederen som var aktive i implementeringen (Phillips, 2007). Ledelsen for en postvirksomhet i Iran innførte BMS for å demme opp under økt konkurranse og svare til interessenters behov for evaluering av effektivitet. I dette tilfellet var ikke de tradisjonelle styringssystemene lenger nok i et moderne samfunn med krav om mer dokumentert bevis på effektivitet (Iranzadeh, Nojehdeh, & Emami, 2017).

Vi har i vår oppgave ikke stilt spørsmål rundt motivasjonen for å implementere BMS-modellen, men flere av artiklene viser i sine funn at det er et ønske om å oppnå større effektivitet, kontroll og delvis ytre press. Disse likhetstrekkene i motivasjonsfaktorer sammenfaller også med litteraturstudien til Lueg og Vu som viser at offentlige organisasjoner er utsatt for kontekstuell og politisk press til å innføre BMS. Den ytre påvirkningen kommer fra offentlig diskurs og regjeringsinitiativer, påvirkning fra utdanningsinstitusjoner og konsulenter (Lueg & Vu, 2015). Eksterne aktører kan tidvis drive med aggressiv markedsføring for å selge inn BMS eller andre ledelsesmodeller (Assiri, Zairi, & Riyad, 2006). Litteraturutvalget vårt viser at implementeringsprosessene starter gjennom kjent og aktiv smitte, hvor det er ledelsen som eier prosessen. Likevel spriker litteraturen på hvor implementeringsprosessen oppstår først.

Jakobsen og Lueg (2014) hevder at BMS er en ledelsesmote innenfor andre populære ledelsesverktøy. Det er derfor mulig å stille spørsmål med om det er ledelsen som starter implementeringsprosessene eller om det andre ytre aktører som gjennom påvirkning og markedsføring som evner å selge inn BMS-modellen som så attraktiv at det nærmest blir uunngåelig for en organisasjonsledelse å motstå. Madsen og Slåtten peker på eksterne aktører som de aktive smittebærerne hvor konsulenter, IT-selskaper, konferanser, handelshøyskoler og brukerorganisasjoner tilbyr en skreddersøm av modellen tilpasset samfunnskonteksten og den enkelte organisasjon. De peker på at ledere kommer i kontakt med BMS via forskjellige kilder og kanaler hvor viktige kontaktpunkter var konferanse/seminarer, ledelseskonsulenter og kontakt med andre organisasjoner. I motsetning til dette var forretningsmedier og spesielt utdanningsprogrammer av relativt liten betydning. Studien viste at ledere samhandlet mye med leverandører av organisasjonsutviklere. Deres data indikerer at organisasjoner ikke er passive mottakere av BMS som en mote. I stedet konsumerer et betydelig antall av de aktivt BMS-modellen (Madsen & Slåtten, 2015).

5.2 Hva gjør organisasjoner med ideer som implementeres?

Vi stiller forskningsspørsmålet om hva organisasjonene gjør med ideene som implementeres, blir ideene direkte adoptert eller blir de transformert for å være tilpasset organisasjonskonteksten?

Farneti skisserer en prosess i Italia fra midten av 2004 til slutten av 2005, hvor modellen ble modifisert på grunnlag at den skulle brukes i offentlig sektor, i en lokal regjering. Dette førte til at den ble tilpasset utfra de fire dimensjonene, hvor marked/kunde dimensjonen ble kalt Innbygger dimensjonen. De valgte også en type sirkulær modell hvor ikke dimensjonene var rangert i en spesifikk rekkefølge men var linket til hverandre (Farneti, 2009). Det vil også variere hvor lang tid prosessene tar, ifølge Røvik sitt translasjonsperspektiv kan ideen få en helt ny utforming etter at den er blitt innarbeidet i konteksten. Vi har før beskrevet translasjon som forflytning eller oversettelse, og vi ser her at BMS modellen kan justeres til de ulike fokusområdene.

Kaplan og Norton hevder at helheten i BMS er viktig, og at den inneholder en årsak- og virkningssammenheng. Hva de ulike verdiskapningsprosessene inneholder vil variere fra organisasjon til organisasjon. De ulike dimensjonene kan tilpasses de ulike organisasjoners kontekst og sektor. Prioriteringen av de ulike dimensjonene kan byttes om, der det vil være en slags brukerdimensjon som står øverst, i offentlig sektor. Vi finner tilsvarende tilpasning i studien av norske kommuner hvor de omformet modellen slik at den møtte kommunens politikk og mandat (Madsen, Blerim, Rushiti, & Stenheim, 2019). Norske kommuner forholder seg i stor grad til stramme budsjetter hvor de må få mest og best mulig tjenester ut av midlene de har. Enkelte av de kommunene som ble undersøkt hadde endret den finansielle dimensjonen til den økonomiske dimensjonen og fastsatt at dette var et middel ikke et mål. Det var ulikhet i hva de hadde lagt vekt på og rangeringer men dimensjonene inneholdt vekt på ressursbruk, utvikling av samfunnet og servicekvalitet. Undersøkelsen av de ulike kommunene viste at dimensjonene ble vektlagt slik ut fra viktighet: Bruker-, finansiell-, ansatt- og samfunnsdimensjon. I Pereira og Melao sin studie i et portugisisk skoledistrikt ser vi det samme, i den offentlige sektoren krevdes det en omforming av ideene for å være tilpasset en offentlig organisasjon og til samfunnsoppdraget organisasjonen var satt til å løse (Pereira & Melao, 2012).

Lupi m.fl beskriver et tilsvarende scenario i sin artikkel om implementeringsprosessen i en avdeling på et italiensk sykehus, modellen ble delvis tilpasset for bedre innpass til offentlig

finansiering, og la derfor inn effektivisering, utnyttning av ressurser og kostnadsstyring under finansieringsdimensjonen (Lupi, et al., 2011). Pienaar og Penzhorn vurderer i sin case på et universitet at modellen også må tilpasses til mer brukerfokuserede målsetninger og ha fokus på effektiv utnyttelse av midler i den finansielle dimensjonen. De brukte BMS til å fasilitere strategisk ledelse på to komplementære måter: Identifisere og implementere en strategisk visjon, operasjonelle objektiver samt fasilitere den strategiske ledelsesprosessen. Ved å tilpasse modellen kom de nærmere dette målet (Pienaar & Penzhorn, 2000). Våre funn viser at det offentlige opererer ut fra andre målkrav og derfor vektlegger markedsperspektivet mindre. I stedet rettes fokuset mot tjenestekvalitet fordi innbyggere er brukere og ikke kunder. Derfor vil det trolig alltid skje en modifikasjon i translasjonen av BMS i det offentlige, noe modellen også gir fleksibilitet til å gjøre.

Ifølge translasjonsperspektivet gis det ikke et klart svar på om ideer blir tilpasset helt eller delvis. Organisasjoner kan velge å fullstendig eller delvis tilpasse seg, etter en viss tid. Organisasjoner kan også avvise ideer og gå tilbake til gamle praksiser eller at de velger å omforme selve ideen slik at den passer bedre inn i konteksten. Translasjonsteorien til Røvik er pragmatisk, og viser til at kunnskap og ideer flyttes mellom ulike aktører. I overflyttingsprosessen skjer det ofte en transformasjon og tilpasning. Ahn finner at en klar styrke ved BMS er at de ansatte forstår konseptet. Likevel må strukturen alltid oversettes til den konteksten som er valgt «However, the structure of the Balanced Scorecard can be criticised in that the four perspectives suggested by Kaplan and Norton have to be translated into the specific needs of individual companies». Dette var ikke hovedutfordringen for ABB Industrie AG, utfordringen lå i at det ikke var klare nok retningslinjer når det kom til struktur. Ahn påpeker at for å skape konsensus rundt strategien er det viktig at prosessen har et godt design (Ahn, 2001). Dette krever en leder eller en ansvarlig for implementeringen med god translatørkompetanse som transformerer modellen til eksisterende organisasjonskontekst, dette krever god kunnskap om selve ideen og modellen. Translatøren kan også hente inn informasjon fra andre organisasjoner som har tatt i bruk modellen, ved å forstå konteksten kunnskapen hentes utfra kan translatøren dekontekstualisere (Røvik, 2016, ss. 328-329).

Vi fant et tilfelle av delvis tilpasning i den private sektoren. Phillips skisserer en delvis tilpasning i sin case i en hotellkjede hvor de tilpasset med å ha en egen dimensjon for ansattes tilfredshet, herunder vekt på sosialisering for å skape en god kultur, og en dimensjon for strategisk finansiell ytelse i forhold til hotellets konkurrenter. Dimensjonene ble rangert slik:

ansattes tilfredshet, finansiell retning i henhold til budsjett og strategisk finansiell ytelse. Dette skapte mer helhet for hotellkjeden med fokus på strategien (Phillips, 2007).

En translatør bør ha god innsikt i BMS gjennom å forstå helheten, og viktigheten i årsaks- og virkningssammenhengen. Kunnskapen gjør også at det blir lettere å lykkes med tilpasninger og kunnskap om sterke og svake sider ved mottakerorganisasjon. En dyktig translatør kan også gjøre taus kunnskap til nedskrevne nye rutiner som kan omdannes til suksessfaktorer. Lueg og Vu viser til at BMS må justeres til allerede etablerte praksiser og mål i organisasjonen og dette må gjøres innen kort tid for å oppnå suksess (Lueg & Vu, 2015). I en kontekstualisering analyseres og etableres kunnskap om mottakerorganisasjonen. BMS kan da løsriveres fra å være et skrivebordsdokument til å bli en styringsmodell tilpasset organisasjonskonteksten. Modellen kan da spisses slik at målsetningene operasjonaliseres for å gi forbedrede resultater. På denne måten kan beslutningstagere sikre at BMS-modellen er i harmoni med allerede gode praksiser, prosedyrer kultur og struktur. Ahn viser i sin studie at i begynnelsen var BMS et godt verktøy for å lage en langsiktig strategisk plan, kortsiktige handlinger og budsjettplanlegging for caseorganisasjonen. Deretter opplever ABB Industrie AG en del problemer med at den strategiske langsiktigheten ble nedprioritert mot den kortsiktige planleggingen hvor fokuset ble rettet mot finansielle verdier. Ahn mener at BMS er et godt verktøy for styring, overvåkning kontroll og ledelse av ansatte. Det kan brukes for å samle informasjon på en oversiktlig måte. Man kan gå inn og evaluere på en valgt tid, og endre kurs. I ABB Industrie AG ble evaluering utført hvert kvartal hvor implementering av strategien ble vurdert, hvor de sammenlignet de reelle verdiene av målsetningene med de milepælene som var satt. Negativ sammenheng mellom disse og det som var forventet førte til nye vurderinger for å optimalisere strategiimplementasjonen. En gang i året ble hele verktøyet gjennomgått med særlig vekt på årsaks- og virningskjeden. Alt ble sjekket for sin korrekthet, og endret ved behov. (Ahn, 2001)

Madsen og Stenheim hevder at ideen omformes, og viser til at Star og Griesmer (1989) ser på BMS som et såkalt grenseobjekt. Det vil si at BMS er et slags plastisk konsept og har visse kjerne elementer som identifiseres på tvers av forskjellige tilpasninger og oversettelser. De typiske elementene er de fire standarddimensjonene og en blanding av ledene- og forsinkelsesindikatorer. Forskere som tar denne teoretiske posisjonen er avhengig av hvordan BMS tolkes og bruken avhenger av de ulike situasjonene og de spesifikke problemene organisasjonene opplever. (Madsen & Stenheim, 2015).

Madsen og Slåtten hevder i sin artikkel at konsulenter selger BMS med grunnlag i at den kan tilpasses og modellen gir rom for fortolkning. Deres studie viser at organisasjoner (40%) ofte er pragmatiske i sin tilnærming til konseptet ved at de bruker de delene av modellen som er nyttig og relevant for den enkelte organisasjon. Dette er et funn som går igjen hvor organisasjoner som tar i bruk BMS bruker den i forhold til egne interesser og unike omstendigheter. Ledere tar i bruk konseptet på en kreativ måte for å passe deres behov. Rundt 60% ga uttrykk for at de hadde en grunnide i å være tro mot Kaplan og Norton, men få hadde faktisk lest «læreboken» om modellen.

Dette tyder på at endringer gjøres både bevisst og ubevisst. Etter en viss tid så artikkelforfatterne tegn på at oppskriften enten ble institusjonalisert eller tatt for gitt. Uansett om ideen blir forkastet etter en viss tid så vil det ofte være spor og rester av et benyttet forvaltningskonsept i organisasjonen i lang tid etterpå (Madsen & Slåtten, 2015). Det eneste funnet som peker mot en fullstendig tilpasning er i den overordnede studien av 103 organisasjoner i 25 land av Assiri, Zairi og Riyad (2006) hvor det hevdes at det må en fullstendig tilpasning til for å få en vellykket implementering av BMS.

5.3 Hva gjør ideene med organisasjonen?

Ideer som tas i bruk vil i neste steg også ha en innvirkning på organisasjonen, dette kan vises i både strukturelle endringer, de interne prosessene og organisasjonskulturen. Innvirkningene kan påvirke organisasjonen både positivt og negativt.

Farneti finner i sin casestudie av en italiensk lokal regjering at det er viktig at ledelsen er katalysatoren for endring. Motivasjon, lederskap og momentum var viktige faktorer for hvordan BMS endret regjeringen sitt arbeid. De fikk mer fokus på ledelse og jobbet mindre administrativt ved at BMS førte til mer strategisk kontroll, men implementeringen førte også til at ulike aktører internt brukte BMS for å starte små endringsprosesser. Farneti observerte at regjeringen benyttet BMS for å utøve politiske handlinger, dette skjedde fordi omstendighetene endret seg og regjeringen gikk bort fra et veldig fokus på budsjettkrav til å istedenfor møte lovkravene om strategisk styring. Samtidig ble BMS brukt for å informere ulike interessenter om de politiske og de administrative aktivitetene av den lokale regjeringen. BMS hjalp regjeringen til å møte lovpålagte krav om strategisk kontroll, og ga samtidig muligheten til å måle resultatene mot tidligere oppsatte mål (Farneti, 2009).

Kaplan og Norton er tydelige på at det må eksistere en visjon og strategi som troner øverst i BMS-modellen, alle prosesser gjøres ut fra dette. De peker på viktigheten av kommunikasjon gjennom hele organisasjonen. Pienaar og Penzhorn viser til en resultatforbedring i sin studie hvor endringsprosessen var vellykket. Biblioteket ved Universitet i Pretoria hadde prosjektbaserte avdelinger med fleksible grupper og team hvor de ansatte fikk klare signaler underveis i implementeringen av BMS om hva avdelingen skulle oppnå. De ansatte ble gitt en samlet innføring og instruksjoner om praktiseringen av BMS for å oppnå full effektivitet (Pienaar & Penzhorn, 2000). Studien viser at ved å gjennomarbeide alle stegene gis de ansatte et klart bilde av hvor organisasjonen er, og hvor organisasjonen ønsker å være i fremtiden. Levendegjøring av strategien gjennom operasjonalisering og kommunikasjon fører til handling på alle nivåer. BMS-modellen kan dermed anses som et godt alternativ for mer moderne styring hvor man baserer seg på flere faktorer utover kun de finansielle. Modellen fokuserer på hele organisasjonen ved å balansere med de myke faktorene; menneskene, motivasjon, mål, kommunikasjon og stadig rom for forbedringer. Dette gjør at ledelsen ikke kan bare tenke kortsiktig, men må legge strategiske planer både for nåtid og fremtid. Våre funn viser også dette, caset som omhandler avdelingen på et italiensk sykehus viser at ideen førte til at avdelingen oppnådde resultatforbedring, hvor det var lettere å sette opp og måle resultater (Lupi, et al., 2011). Iranzadeh m.fl hevder også i sin studie av postvesenet at ideen fører til en resultatforbedring, og hadde en effekt på produktiviteten (Iranzadeh, Nojehdeh, & Emami, 2017).

Undersøkelsen fra skoledistriktet i Portugal viste at innføringen førte til forbedrede resultater. Det ble en bredere og mer samlet gruppe som lagde dokumenter og aktivitetsplaner for skoleåret. Dette førte til et mer detaljert dokument som reflekterte lærernes vilje. Det ble oppnådd bedre diskusjoner og flere innspill fra flere interessenter rundt utdanningsplanen som var en fordel. BMS bidro til å systematisere de ulike formålene en skole har.

Ledelsesutøvelsen ble forbedret når det ble klarere for alle hva som var realiteten og hvor det var et behov for forbedring. Implementeringen av BMS førte til at lærerne arbeidet mer strukturert og konkret mot målsetningene. Modellen bidro til formuleringen av innholdet i strategien, som er en kontinuerlig prosess. Dette ga lederne en mulighet til å gå tilbake og gjøre endringer ved behov. Ledelsen så et behov og etablerte en forståelse for å definere indikatorer og mål for hver av de strategiske objektivene. BMS ga dermed en bredere kunnskap om styring av skolen og det ble lettere å se hva som var oppnådd (Pereira & Melao, 2012).

Dersom en styringsmodell er kompatibel med en organisasjon eller den tilpasses konteksten etter en viss tid kan ideen slå rot hvor det blir utviklet nye gode praksiser som fører til forbedrede resultater. I følge Kaplan og Norton er BMS et verktøy og en modell som kan innføres på en rask og effektiv måte hvis den innføres som en helhetlig modell. Studien av hotellkjeden i England antyder en forbedret organisasjon etter innføring av BMS hvor nye praksiser ble innført, samt rutiner for nyansatte. Dette førte i sum til en bedre kultur for nyansatte, samhandling og lærevillighet blant de ansatte (Phillips, 2007).

Det er også utført mer overordnede undersøkelser om BMS, hvor det hevdes at organisasjoner som adopterer modellen og benytter de fire dimensjonene etter oppskriften vil oppleve forbedrede resultater (Assiri, Zairi, & Riyad, 2006). Dette bekreftes av Banchieri, Planas og Rebull (2011) som hevder at innføring av BMS-modellen bidrar til forbedrede resultater og bedre informasjonsflyt i organisasjonen.

Funnene våre er ikke entydige, og noen av artiklene peker på det motsatte, Ahn finner at det var et stort problem at BMS var for generelt basert. Modellen har blitt kritisert for at den krever mer ressurser enn forventet og dette opplevde ABB industri AG. Verktøyet måtte gjøres mer detaljrikt som førte til ekstra tidsforbruk hos lederne i ABB industri AG. Det ble avholdt fem fulle kursdager i første prosess, med to dager ekstra i begynnelsen og slutten av prosessen for å gjøre forbedringer og revidering. Hele prosessen tok 4 måneder hvor de opplevde utfordringer i selve bruken av målekortet og overvåking av de målsetningene som var formulert. Virksomheten opplevde det som problematisk å holde oversikt og kontroll over styringen av ideen. Kompleksiteten i mange årsaks- og virkningssammenhenger var utfordrende fordi det kunne finnes plausible sammenhenger i nesten hver link. ABB Industrie AG klarte ikke å være analytiske nok og fant heller ingen gode løsninger på dette. ABB industri AG opplevde at intensjonen til BMS om å linke de strategiske handlingsplanene til operasjonelle aktiviteter og ressursallokering ikke ble oppfylt. Likevel fungerte den balanserte målstyringen som grunnlag for diskusjoner mellom ledere og ansatte. Dette ble utført for å balansere de ansattes mål mot målene som var satt av avdelingen, og for å kommunisere hvordan de ansatte kunne jobbe for å bedre bidra til å oppnåelse av strategien. Dette førte til bedre kommunikasjonsprosess mellom ansatte og ledere (Ahn, 2001).

Madsen og Slåtten (2015) ytrer skepsis til hvorvidt BMS fører til endringer i organisasjonen. De hevder at en implementasjon til syvende og sist ikke vil føre til reelle resultater, men heller vil føre til frastøting eller at ideen ikke fører til endrede resultater i praksis. Ifølge

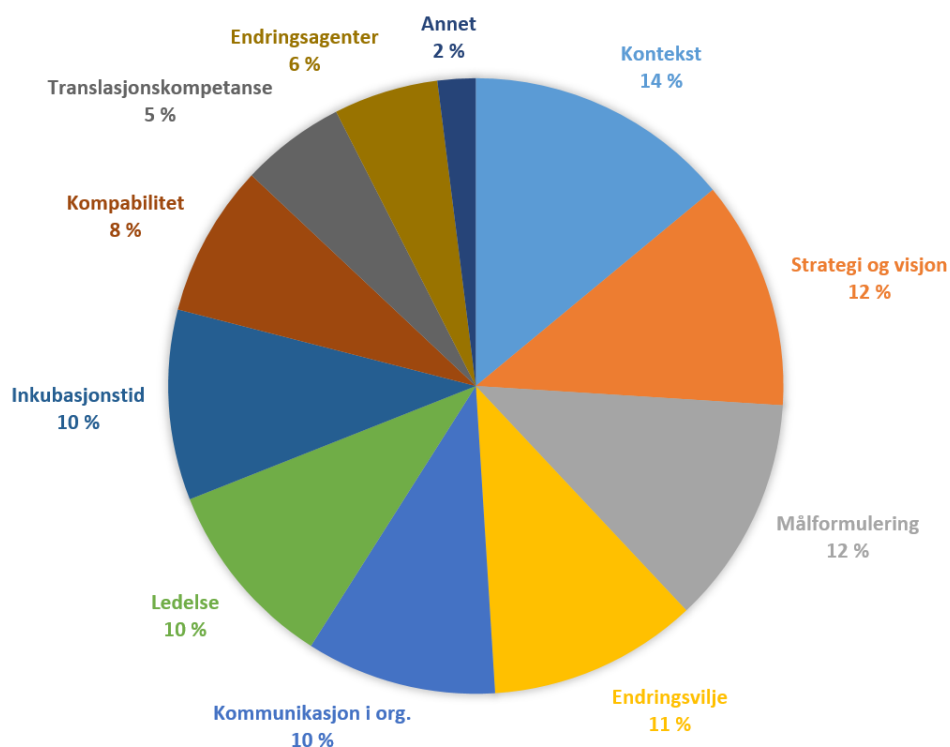
translasjonsperspektivet så bør ideen være i overenskomst med de allerede eksisterende praksiser, strukturer, verdier og den gitte konteksten. Dersom styringsmodellen ikke er kompatibel vil det skje en frastøtning og ingenting vil i endres i praksis. Dette henger sammen med det Røvik kaller immunitet, hvor ansatte kan motsette seg nye styringsformer og organisasjonsideer. Røvik kaller dette forsvarsmekanismer hvor organisasjonen vil beskytte seg mot nye ideer. Ved stor motstand får ideene ikke rotfeste og vil ikke føre frem, praten gjøres dermed ikke om til praksis. Det oppstår da en dekobling hvor organisasjonen eksternt kan fremstå som endret, men internt er ikke ideene styrende (Røvik, 2016, ss. 26, 345-346). Jacobsen og Lueg har i sin studie på mellomledere og uintenderte kontrollbrudd funnet at organisasjoner kan oppleve at BMS-modellen ikke har fokus på kontrollprinsipper. Det vil derfor kunne bli vanskelig å gjennomføre målinger som kan føre til at mellomledere bryter prinsippene for oppnåelse av mål. Artikkelen hevder at siden målsetningene, i tråd med BMS-modellen utvikles av toppledelsen vil mellomledere ikke ha noen reell påvirkning eller involvering i prosessen for etableringen av målsetninger og praksiser for sin avdeling (Jakobsen & Lueg, 2014).

5.4 Hvilke faktorer påvirker implementeringen?

Kaplan og Norton uttrykker at det må være en klar strategi og visjon for at BMS-modellen skal være forankret i organisasjonen. Implementeringen må foregå med god kommunikasjon på alle nivå i organisasjonen. I etterkant av introduksjonen har BMS blitt kritisert for å være en motetrend og for teoretisk forankret. Gjennom en kommentar etterstreber Kaplan å tilbakevise en del av kritikken som er kommet ved å vise til BMS har utviklet seg som modell fra den ble først presentert (Kaplan, 2012). Røvik sin pragmatiske institusjonalisme gjennom hans translasjonsteori poengterer at ideer og praksiser må være overførbare for å kunne kontekstualiseres i en ny organisasjon. Det betyr at ideene må være kompatible med de allerede eksisterende praksiser, verdier, normer og kultur innad i organisasjonen.

Vårt litteraturutvalg viser at det ikke er en enkeltstående faktor som påvirker implementeringsprosessen. Istedenfor fremstår det i litteraturen vi har analysert at flere faktorer avhenger av hverandre og dermed gjør en implementeringsprosess mer kompleks.

FAKTORER SOM PÅVIRKER IMPLEMENTERING



Figur 2. Faktorer som påvirker implementering. Totalt funn: 91 enkeltstående faktorer i 17 artikler.

5.4.1 Kontekst

Kontekst er omtalt i totalt 13 av artiklene, hvor det gis en bakgrunn for hvorfor det gjennomføres en implementering. Ahn gir i sin artikkel et innblikk i prosessen med å utarbeide målkort for ABB Industri AG i Sveits, hvor det er store ledelsesutfordringer innen strategi, finansielle, kunde og interne- og eksterne prosesser. BMS ble av ledelsen ansett som er godt verktøy for å løse utfordringene (Ahn, 2001). Ønske om forbedring i resultater og søken etter best practice oppgis også som en grunn i en studie av Assiri, Zairi og Riyad (2006). De har undersøkt organisasjoner fra hele verden gjennom å kombinere data fra litteratur- og casestudie, samt spørreundersøkelse. I spørreundersøkelsen utført i de 10 mest folkerike fylkene i USA hvor formålet var å avdekke hva er forholdet, om noen, mellom organisasjonskultur og effektivitet fant artikkelforfatterne ut at BMS fører til ytelsesforbedringer hvor den er passende med eksisterende organisasjonskultur som allerede har fokus på læring og vekst, kundetilfredshet og ytelsesforbedringer. Konsensus rundt BMS-modellen oppnås også i større grad når organisasjonskulturen består av felles verdier, forståelse og symboler. Disse faktorene bidrar til enklere koordinering og tilpasning av nye praksiser. Når organisasjoner evner å vedkjenne endringer i det interne og eksterne miljøet er de bedre stilt til å også gjøre nødvendige endringer innad (Deem, Barnes, Segal, & Preziosi,

2010). Kontekst i litteraturutvalget vårt er i stor grad beskrevet på makronivå, hvor samfunnstrender og ytre press er undersøkt. Med unntak av å beskrive hvordan ledelsen har valgt å implementere BMS beskrives det indre organisasjonsliv i mindre grad.

5.4.2 Strategi og målformulering

Strategi og målformulering er henvist 11 ganger hver i artiklene som viktige faktorer i implementeringsprosessen. Vi har i vårt spørsmålsskjema valgt å se disse som to separate faktorer. Strategien er det langsiktige fundamentet med planer vedtatt av ledelsen, mens målformuleringen er på det operasjonelle planet. Nødvendigheten av å etablere en klar strategi i forkant av implementeringen, i tråd med BMS-modellen er et gjennomgående trekk i våre artikler. I de fleste tilfellene ble strategien utarbeidet av toppledelsen, funn i våre artikler antyder at dette kan ha ført til manglende forankring i resten av organisasjonen. Artikkelen til Jacobsen og Lueg viser til at målene ble utarbeidet av ledelsen og at øvre deler av organisasjonshierarkiet både tolket og utførte oppgavene som planlagt. Nedover i organisasjonen var det derimot vanskeligere for mellomlederne å arbeide mot de fastsatte målene fordi det ikke var tydelig hvordan deres arbeid tilførte verdi for den overordnede strategien (Jakobsen & Lueg, 2014).

Studien i norske kommuner viste at det kan oppstå utfordringer i utformingen av mål og målindikatorer som er forenelig med hvordan oppgavene blir løst i praksis (Madsen, Blerim, Rushiti, & Stenheim, 2019). Kompleksiteten av å kombinere konkrete måleindikatorer med operasjonell drift var også en utfordring for ABB industri AG. En del av utfordringen var å finne klare årsaks- og virkningssammenhenger for å definere måleindikatorer. Ahn viser til at BMS har blitt kritisert for å kreve mye kapasitet av ledelsen og dette indikerte også hans studie av ABB Industri AG hvor det ble gjennomført kursing underveis i den fire måneders lange implementeringsprosessen. Til tross for dette opplevde virksomheten at BMS-modellen ikke ga tilstrekkelige retningslinjer angående struktur. Ahn hevder dermed at konsensus om valg av strategi avhenger av hvordan prosessen blir utarbeidet og designet. Fordi medarbeiderne opplevde utfordringer med bruken av målekortene ble det trinnvis utformet flere og nye mål underveis for å ikke demotivere de ansatte (Ahn, 2001).

Hotellkjeden i England valgte å flytte strategien ut fra styrerommet og inn på grunnplanet i organisasjonen. De opplevde at dette forenklet prosessen med å formulere målene, men det var likevel vanskelig å dra de ansatte i samme retning (Phillips, 2007). Litteraturstudien til Lueg og Vu (2015) viser eksempler hvor de ansatte manipulerte ytelsesmålinger for å tjene

egne interesser. Gjennom 61 intervjuer i Skandinavia av konsulenter og brukere av BMS tegnes et mer positivt bilde. Datamaterialet i denne studien viser at ledere føler at BMS-modellen gir en viss struktur som var et godt hjelpemiddel i beslutningsprosesser, bredere fokus utover økonomiske måltall og et mer langsiktig tankesett (Madsen & Stenheim, 2014 (b)).

Dette viser at til tross for at det er utarbeidet en klar strategi risikerer organisasjoner at målene som settes ikke blir gjort forståelig for de ansatte, eller at målene blir motarbeidet og tilfeller hvor resultatene blir manipulert. Det kan være ulike faktorer for at dette skjer, implementeringen kan være utført uten tilstrekkelig god nok kommunikasjon i organisasjonen slik Kaplan og Norton hevder er kritisk for BMS-modellen. Eller slik som Røvik påpeker at de nye praksisene ikke er kontekstualisert og dermed ikke direkte forenelig med allerede eksisterende praksiser i organisasjonen.

5.4.3 Endringsvilje og -agenter

Endringsvilje er belyst i 10 av våre artikler, begrepet vilje benytter vi i utvidet betydning i denne sammenhengen for å også kartlegge der artiklene våre viser funn av motstand til endring. Madsen og Slåtten har i sine intervjudata gjort funn som viser at ledelsesideer forlyttes i flere retninger, hvor etterspørselssiden har en mer aktiv rolle enn tidligere antatt. De konkluderer dermed med at ledere og organisasjoner er aktive deltakere i å søke etter nye organisasjonsideer. Dette gjenspeiler en vilje til å gjøre endringer, dette gjøres gjennom å velge de modellene som er noenlunde kompatible med egen organisasjon for å deretter gjøre egne tilpasninger (Madsen & Slåtten, 2015).

Litteraturstudien til Lueg og Vu viser funn av motstand til endring hos de ansatte, hvor de uttrykte skepsis til at fordelene som oppnås med BMS oppstår etter lang tid, mens kostnadene oppstår raskt. Det var også misnøye hos de ansatte på grunn av gjennomsiktigheten BMS skaper. En annen grunn til motstand de fant var at til tross for motivasjon hos de ansatte så blir ikke teorigrunnlaget med BMS overført til konkrete praksiser. Mellomlederne var i flere tilfeller ikke involvert i stor nok grad i prosessene og de ansatte motsatte seg flere nye målemetoder i tillegg de som allerede eksisterte i organisasjonen. I litteraturstudien viser de til en artikkel av Kasperskaya (2008), hvor BMS-modellen kun ble forstått fullt ut av de få topplederne som administrerte prosjektet. Til tross for at mellomlederne uttrykte støtte til ideene i BMS gjaldt denne oppslutningen kun på overflaten som en formell støtte, passivt

valgte mellomlederne likevel å vise motstand ved å holde på gamle praksiser og rutiner (Lueg & Vu, 2015).

Pienaar og Penzorn utførte en studie av et bibliotek ved Universitetet i Pretoria, Sør-Afrika hvor BMS ble implementert og de ansatte viste endringsvilje. Gjennom kursing og workshops fikk de ansatte positive erfaringer som førte til motivasjon for å utvikle målekort (Pienaar & Penzhorn, 2000). Positiv endringsvilje hos de ansatte ble også funnet hos hotellkjeden i England hvor kulturen ble brukt som en pådriver for å lykkes med BMS implementeringen. Det lyktes gjennom opprettelsen av et «onboarding program» hvor fokuset ble rettet mot organisasjonskulturen fremfor operasjonelle krav (Phillips, 2007). Farneti sin casestudie i Italia viste at endringsvilje ikke er statisk. Ved at fokuset ble flyttet fra rene operasjonelle aktiviteter til langsiktig strategisk planlegging ble det oppnådd en endring i atferd hvor den opprinnelige motstanden skiftet til økt endringsvilje. Ledelsen avholdt møter og økte kommunikasjonen rundt prosessene, i tillegg ble de operasjonelle målsetningene kommunisert for å øke oppslutningen om målene (Farneti, 2009). Deem m.fl konkluderer etter å ha gjennomført spørreundersøkelse i de ti største fylkene i USA at organisasjoner som sørger for ansattes involvering og skaper en felles visjon har en større sannsynlighet til å oppnå målbare resultater ved en BMS implementering (Deem, Barnes, Segal, & Preziosi, 2010).

Endringsagenter kan anses som drivkreftene som mener det er et behov for endring og impliserer prosessene (Jacobsen, 2018, s. 47). I vår litteratur vi valgt å anse alle de aktørene som er aktive pådrivere for endringsprosessene som endringsagenter. Totalt var det fem av våre artikler som i en aller grad drøftet endringsagenter. I casestudien av et skoledistrikt i Portugal ble det dannet et BMS team som skulle formulere, implementere og overvåke den strategiske planen. Totalt ble det valgt 17 medlemmer, til tross for om det var usikkert om de hadde nok kunnskap om BMS godtok de rollen og fungerte dermed som endringsagenter (Pereira & Melao, 2012).

I den empiriske analysen av Madsen og Slåtten viste intervjuene at noen av brukerne var tidligere BMS-konsulenter som hadde blitt ansatt spesielt for å implementere BMS i deres organisasjon. Dette viser at endringsagenter kan være både ledelsen som driver frem prosessen, ansatte eller at det rekrutteres nye ressurser til organisasjonen (Madsen & Slåtten, 2015). Assiri, Zairi og Riyad har i etterkant av sin studie lagd det de kaller et kjørekart for å lykkes med BMS. Som dominerende faktorer rangere de opprettelsen av et BMS-team som nr.2, som nr.3 har de satt forpliktelse fra ledelsen. Øverst på denne listen var å identifisere

BMS dimensjonene. De mener menneskelige aktører er avgjørende faktorer for vellykket bygging og implementering av BMS (Assiri, Zairi, & Riyad, 2006). Endringsagenter og det Røvik kaller for translatører er ikke samme side av en sak, men de to rollene kan ha overlappende funksjoner. En endringsagent som driver prosessen fremover kan også fungere som oversetter av BMS-modellen til mottakerorganisasjonen. I de tilfellene det ble iverksatt egne team innad i organisasjonene for å formulere målsetningene og etablere praksisene er et sannsynlig at de vil ha oversatt disse til å passe eksisterende organisasjonskontekst.

5.4.4 Ledelse og kommunikasjon i organisasjonen

Både ledelse og kommunikasjon fremkommer ni ganger hver som viktige faktorer i vårt litteraturutvalg. Våre funn viser at disse to faktorene er nært knyttet hverandre, de strategier og planer som iverksettes må kommuniseres ut i organisasjonen for at de skal få rotfeste og etableres i operasjonell drift. Lueg og Vu (2015) konkluderer gjennom deres empiriske litteraturstudie med at for å oppnå effektiv implementering kreves det deltakelse og støtte fra toppledelsen. De viser til Fernandes m.fl som gjennom sin studie av små og mellomstore produksjonsbedrifter i England konkluderer at ledelsen sin involvering er viktig da det er de som har myndighet til å bevilge de nødvendige ressursene for å gjennomføre en BMS implementering. I tillegg hevder Fernandes m.fl at det kreves ferdighetene til erfarne ledere for å sørge for at implementeringsprosessen går jevnt og effektivt (Fernandes, Raja, & Whalley, 2006). Litteraturstudien til Lueg og Vu viste også at gjennom tidlig involvering av de ansatte i BMS implementeringen ble motstanden mot endring redusert. Kommunikasjon og involvering skapte eierskap til BMS prosjektet, som igjen ga positiv effekt hos de ansattes motivasjon.

I casestudien av Ahn lå ansvaret for å koordinere implementeringen av BMS i alle seks av ABB Industrie AGs forretningsenheter hos avdelingen for kvalitet, prosess og IT-styring. Avdelingen hadde ansvaret for å etablere team i form av forretningsenheter, i tillegg til å etablere og lede workshops for å utvikle de balanserte målekortene. Kommunikasjonen foregikk ved at BMS ble først presentert i den interne bedriftsavisen med informasjon om pilotprosjektet. Virksomheten etablerte et kommunikasjonsprogram hvor hensikten var å informere om strategien. Videre hadde ABB Industrie AG en kommunikasjonsdag for de ansatte i avdelingen hvor de ble informert om BMS og ble oppfordret til å delta. Deretter ble det arrangert kurs hvor målsetningene ble diskutert samt årsaks- og virkningssammenhenger, målinger og strategiske programmer. Resultatet av denne kommunikasjonsdagen var bred

aksept og forståelse for de strategiske målene og med de ulike programmene og prosedyrene som BMS la til rette for ble det gjort helt klart for avdelingen hva som skulle skje. Ahn fant at det ikke er tilstrekkelig å kommunisere ut planen en gang, dette må være en kontinuerlig prosess. Kommunikasjonen internt i ABB Industrie AG ble utført godt grunnet BMS-modellen (Ahn, 2001).

Farneti konkluderer i sin studie med at kommunikasjon i implementeringsprosessen var essensielt, gjennom god dialog med de involverte aktørene ble det oppnådd en bredere forståelse for strategiutviklingen som igjen bedret implementeringsprosessen. Borgermesteren hadde ansvaret for å lede og ha den overordnede kontrollen. En konsulent bisto i arbeidet med å ha spisskompetanse på BMS. Kommunedirektøren hadde en sentral rolle i organiseringen av prosessen. Artikkelen hevder at lederskap spiller en viktig rolle for suksessfull implementering (Farneti, 2009). Kjørekartet til Assiri, Zairi og Eid trekker frem aktiv deltakelse av ledelsen som en dominerende faktor for å lykkes med BMS implementering. Ledelsen må være villige til å bruke tid og ressurser. Kontinuerlig informasjon til de ansatte om hvor prosessen står og veien videre må gis fra toppledelsen og hele veien ned gjennom organisasjonen, dette anser artikkelforfatterne som en hovedfaktor (Assiri, Zairi, & Riyad, 2006). Vårt litteraturutvalg er basert på eksempler hvor BMS modellen har blitt implementert, vi har dermed ikke gjort funn som viser direkte immunitet i henhold til Røvik sin virusteori. Derimot viser litteraturutvalget at motstand mot endring kan reduseres ved at ledelsen i organisasjoner deltar aktivt i implementeringen hvor prosessen foregår med tydelig kommunikasjon og aktiv dialog med de ansatte.

5.4.5 Kompatibilitet, inkubasjonstid og translasjonskompetanse.

Vi har i vårt spørreskjema valgt å lete etter disse faktorene individuelt. Våre funn viser at disse tre faktorene er tett sammenvevd hvor inkubasjonstiden blir kortere når BMS-modellen er kompatibel med allerede eksisterende organisasjonspraksiser. Translasjonskompetanse gjengis ikke i ordet direkte forstand i noen av våre artikler, men det brukes istedenfor andre begreper som eksempelvis oversettelse, tilpasning og integrering. I artikkelen til Lueg og Vu (2015) trekker de frem at bærekraften til BMS er høyere hvis den implementeres av ledere som er kompetente nok til å være kritiske overfor modellen og utfordre dens gyldighet under implementeringen. Dette kan forstås som at Lueg og Vu antyder at BMS-modellen ikke kan bare direkte innføres i en organisasjon, men det må gjøres tilpasninger gjennom å transformere ideen til praksiser som fungerer i organisasjonskonteksten. Vi har i vår litteratur

funnet syv beskrivelser av kompatibilitet, ni om inkubasjonstid og fem hvor translasjonskompetanse med andre begreper er trukket frem.

I skoledistriktet i Portugal ble BMS-modellen innført med noen modifikasjoner for å være tilpasset offentlig sektor (Pereira & Melao, 2012). I offentlige organisasjoner er det samfunnsoppdraget som er viktigst, ved at de skreddersydde modellen til sin kontekst utøvde de translasjonskompetanse. Assiri, Zairi og Eid hevder i sitt kjørekart om hvordan å tjene på det balanserte målekort at det er viktig å identifisere de adekvate BMS dimensjonene for å lykkes med implementeringen. De mener at modellens dimensjoner må betraktes som en mal, hvor det må gjøres nødvendige tilpasninger for å oppnå et samsvar med valgte strategi. Dette vil i sum bidra til å skape konkurransefortrinn for organisasjonen (Assiri, Zairi, & Riyad, 2006).

I studien av Farneti (2009) hadde mellomlederne ansvar for å regelmessig oppdatere BMS-modellen for å møte endringer og kunne produsere oppdaterte resultater for toppledelsen og en ekstern kontrollgruppe. Dette viser at skiftninger i det indre eller ytre miljø gjør at etablerte praksiser kan bli erstattet for å stadig være kompatibel med endringene. Hotellkjeden i England opplevde at deres hierarkiske struktur og manglende felles kultur var et hinder, organisasjonen måtte dermed endres før implementeringen. For å oppnå at kulturen ble en pådriver for en vellykket BMS implementering ble det opprettet et onboardingprogram med fokus på kulturbygging og ikke på operasjonelle krav. BMS som verktøy ble også modifisert for å være bedre tilpasset virksomheten (Phillips, 2007). Dette funnet viser at til tross for at en ledelsesmodell ikke er kompatibel kan en organisasjon gjøre seg mer mottakelig for endringsprosesser gjennom å både jobbe med kulturendring og tilpasse ledelsesverktøyet.

Røvik bruker metaforen inkubasjonstid for å beskrive at det kan ta tid fra en ide smitter til den materialiseres i konkrete strukturer, rutiner og aktiviteter. Inkubasjonstiden påvirkes ifølge Røvik av hvor raskt ideene spres i organisasjonen og hvor stor motstand den møter (Røvik, 2016, s. 350). Vi har i vår oppgave kun søkt etter litteratur hvor BMS har blitt implementert og dermed ikke kartlagt tilfeller hvor modellen ikke har blitt integrert i organisasjonen gjennom frastøting eller ved at ideen dør ut (Røvik, 2016, ss. 320, 350). I artikkelen *The Balanced Scorecard: Fashion or Virus?* Indikerer intervjudataene at inkubasjonstiden til BMS varierer i stor grad og i noen tilfeller kan det være betydelig. Madsen og Slåtten kartla at ledere kommer i kontakt med BMS gjennom ulike arenaer. I samsvar med Røvik sine betraktninger fant artikkelforfatterne at det kan være en lengre tidsperiode mellom punktet der

ledere blir utsatt og smittet av BMS viruset til det faktisk gjennomføres en implementering (Madsen & Slåtten, 2015).

“In the interviews, informants would typically comment that implementing the BSC consumes a lot of time and resources. In the words of one interviewee, the BSC takes time to get under people’s skin. In other cases, the organization might not be ready for the BSC right away, so it has to come into organization “undercover” or via the backdoor. In some organizations they had used other management ideas, and had to figure out how to combine or bridge the different ideas, e.g., existing quality management practices and the BSC.”

(Madsen & Slåtten, 2015)

Intervjudataene til Madsen og Slåtten kan indikere at noen organisasjoner har behov for en lengre inkubasjonstid av en ledelsesmodell. Vi har i den grad tidsperiode har vært oppgitt sortert våre funn i de artiklene som har vært gjort gjennom casestudier av organisasjoner.

| Artikkel | Organisasjon | Inkubasjonstid |
|---|---|---|
| Applying the balanced scorecard concept: an experience report | ABB Industrie AG (Sveits) | Utviklingen av BMS tok fire måneder |
| Balanced scorecard implementation in an Italian local government organization | Lokale myndigheter (Italia) | BMS-prosessen startet i 2004 og er planlagt å fortsette gjennom borgemeisterperioden til 2009, studien er gjort i adopsjonsprosessen 1,5 år |
| Multidimensional evaluation of performance with experimental application of balanced scorecard: a two year experience | St Anna University Hospital of Ferrara (Italia) | Spørreundersøkelse gjort i 2007 og 2009. Inkubasjonstid ikke direkte oppgitt, men dataene viste en forbedring innenfor målområdene etter to 2 år. Dette indikerer at praksisene har utviklet seg i løpet av perioden 2007-2009. |
| The Diffusion and Implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian Municipality Sector | Kommuner (Norge) | Ikke oppgitt tidshorisont. Artikkelen hevder det kan være vanskelig å implementere BMS i praksis, da det offentlig ofte opplever motstridende mål og komplekse omgivelser. |
| The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? | BMS konsulenter og brukere | Intervjudataene indikerer at inkubasjonstiden til BSC varierer mye, men i noen tilfeller kan det være betydelig. |
| The implementation of the balanced scorecard in a school district | Offentlig skole (Portugal) | Implementeringen ble gjennomført i løpet av skoleåret |
| The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis | Hotellkjede (England) | Prosess over flere år for å øke inntjening. 2004-2005 brukt til å adoptere og tilpasse BMS til hotellkjeden |
| Using the balanced scorecard to facilitate strategic management at an academic information service | Bibliotek ved Universitetet i Pretoria (Sør-Afrika) | Begynte implementeringen i 1997, videreutviklet i 1998 med økt forretningsfokus. Fornyelse av planen 1999-2001. |

Tabell 8. Oversikt over casestudier med inkubasjonstid, implementering BMS.

Tabellen viser at tidshorisonten for når en implementering er igangsatt til den er fullført og uttrykker seg i etablerte praksiser varierer hos ulike organisasjoner. Våre funn indikerer at dette kan skyldes et behov for å gjøre ledelsesmodellen til et forståelig verktøy for hele organisasjonen. Det krever tid å tilpasse modellen til eksisterende kontekst og ressursene som kreves kan være høyere enn først antatt. Disse funnene støtter opp om Røvik sitt

translasjonsperspektiv hvor nye organisasjonsideer kan få rotfeste i organisasjonen etter en inkubasjonstid og når den er forenelig med konteksten.

5.5 Ble ønsket effekt oppnådd?

Kaplan og Norton hevder at deres opprinnelige balanserte målekort har utviklet seg fra å handle om måling av ytelse til et ledelsesverktøy. De beskriver at når organisasjoner utviklet BMS fra å være grunnleggende system for måling av strategi, oppdaget de at måling har konsekvenser langt utover rapportering om fortiden. Måling skaper fokus for fremtiden når ledere kommuniserer dette til alle organisasjonsenheter og ansatte. For å dra full nytte av denne kraften, integrerte selskaper snart sine nye tiltak i et styringssystem. På denne måten utviklet den opprinnelige modellen seg fra et ytelsesmålesystem til å bli et organisatorisk rammeverk, operativsystem og et nytt strategisk styringssystem. Kaplan og Norton observerte at denne videreutviklingen gjorde at flere organisasjoner hadde et gjennombrudd i ytelsesprestasjoner i løpet av to til tre år etter implementering (Kaplan & Norton, 2001). Til tross for Kaplan og Norton sin optimistiske tolkning har BMS vært utsatt for kritikk i flere artikler. Litteraturstudien Lueg og Vu føyer seg delvis inn i rekken av kritikk hvor de gjennom sin studie ikke har identifisert noen artikler som rapporterer om at organisasjoner har i forkant av en BMS implementering kalkulert kostnadene. Lueg og Vu antyder at det fremstår som at organisasjoner som velger å implementere modellen ganske enkelt antar at fordelene med BMS oppveier kostnadene. De oppfordrer til fremtidig forskning for å strekke grensene av faglige anmeldelser og undersøke praksisfeltet nærmere (Lueg & Vu, 2015).

Spørreundersøkelsen som ble utført i USA testet ut flere hypoteser.

H11: Det er en positiv sammenheng mellom organisasjonskultur og BMS-effektivitet.

H12: BMS-effektivitet er positivt relatert til involvering.

H13: BMS-effektivitet er positivt relatert til konsistens.

H14: BMS-effektivitet er positivt relatert til misjon.

Resultatene fra denne studien viste at det eksisterer et positivt forhold mellom effektiviteten til BMS-prosjekter og organisasjonskultur. I tillegg støtter studieresultatene hypotesene om det positive forholdet mellom de fire dimensjonene i organisasjonskultur og BMS-effektivitet. Basert på disse resultatene hevder artikkelforfatterne at organisasjonskultur spiller en betydelig rolle om en BMS implementering lykkes og gir ønskede effekter (Deem, Barnes, Segal, & Preziosi, 2010).

Casestudien av ABB Industrie AG viste at en del hadde vært positivt med BMS implementeringen og effektiviteten, de opplevde noen utfordringer men disse var ikke kritiske. Ahn mener at årsaks- og virkningssammenhengen er en kritisk faktor i balansert målstyring, men opplevde at han hadde ikke nok data til å konkludere om ideen BMS var vellykket for ABB industri AG (Ahn, 2001).

Jakobsen og Lueg mener at kan være vanskelig å evaluere virkningen av BMS. Dette skyldes at mellomledere blir målt på grunnlag av organisasjonsmål som er utenfor deres kontroll, de blir dermed ansvarliggjort for målinger som de ikke direkte kan påvirke (Jakobsen & Lueg, 2014). I skoledistriktet i Portugal gir de som defineres som hovedpersoner i studien tilbakemeldinger om at de opplevde blandede resultater fordi modellen ble adoptert og det ble tilrettelagt for bruk av BMS, men ikke fullstendig implementert. Når det ble valgt en ny leder ble prosjektet skrinlagt med bakgrunn i mange restruktureringer (Pereira & Melao, 2012).

Madsen og Stenheim viser til at forskning ikke har funnet et tydelig forhold mellom bruken av BMS og organisasjonsprestasjoner. Deres studie antyder at effektene av modellen avhenger i stor grad av hvordan konseptet tolkes og brukes. En BMS implementering som kompletterer organisasjonens strategi kan øke organisasjonen ytelse. Tilfeller hvor BMS-modellen ikke tilpasses og brukes for eksempel som et rent ytelsesmålesystem frakoblet fra organisasjonens strategi kan dette føre til en reduksjon i ytelsen (Madsen & Stenheim, 2014 (b)). I postvirksomheten konkluderte artikkelforfatteren med at implementeringen muligens hadde hatt en viss påvirkning på effektiviteten til postverket (Iranzadeh, Nojehdeh, & Emami, 2017). Derimot viste studien av biblioteket ved Universitetet i Pretoria at BMS implementeringen var vellykket for informasjonsavdelingen og deres mål om hvordan de ønsket å bli i fremtiden. Artikkelen rapporterte at avdelingen var i en positiv utviklingsfase (Pienaar & Penzhorn, 2000). For hotellkjeden i England ble suksess målt i mer enn bare økt profitt. De ønsket også levere verdi til sine interessenter og bygge kulturen i organisasjonen (Phillips, 2007).

Til tross for at våre funn ikke gjenspeiler et entydig svar på om ønsket effekt ble oppnådd viser artiklene at en implementering av BMS fører til forbedring på en eller flere områder. Som vi innledningsvis henviste til i dette kapittelet hevder Kaplan og Norton at flere organisasjoner opplevde økninger i ytelse etter to til tre år etter implementeringen. Denne påstanden har vi ikke kunne etterprøvd da det i vårt datamateriale ikke er utført longitudinelle undersøkelser som viser om effektene vedvarte eller om de ble forsterket etter en periode.

Felles for de som opplevde positive effekter var at implementeringen ble gjort med involvering av de ansatte og det ble fokusert på verdier utover de rent økonomiske.

5.6 Oppsummering analyse

I vårt teorigrunnlag har vi valgt å benytte translasjonsteori i en mer normativ og pragmatisk retning når vi har analysert vårt litteraturutvalg. Vårt første forskningsspørsmål om hvordan starter implementeringsprosessene ble besvart i totalt 14 av våre artikler. Artikkene peker på ledelsen og eksterne aktører som de aktive parter i denne prosessen. I forhold til vårt teorigrunnlag hadde vi en forventning om å finne at implementeringsprosessene starter gjennom aktive idebærere og dette har dermed blitt bekreftet. Likevel har det vært vanskelig å kartlegge hvor ideen har sitt opprinnelige opphav, som gjør at kilden til idesmitten forblir delvis ukjent.

Vårt andre forskningsspørsmål omhandlet hva organisasjoner gjør med ideer som implementeres. Denne problemstillingen fant vi omtalt i ni av våre artikler. Litteraturutvalget viser at organisasjoner agerer ulikt i omstillingsprosesser, hvor vi har gjort funn som viser variasjoner fra å delvis justere modellen til å gjøre større tilpasninger hvor dimensjonene i BMS-modellen har blitt endret både i form og rekkefølge. Sett gjennom et normativt translasjonsperspektiv er dette en hensiktsmessig måte å tilpasse styringsmodellen til organisasjonskonteksten.

Hva gjør ideene med organisasjonen var vårt tredje forskningsspørsmål og vi fant besvarelser på dette i syv artikler. I likhet med vårt teorigrunnlag viser våre funn at i de tilfellene hvor BMS som styringsmodell allerede var kompatibel med eksisterende organisasjonskontekst at implementeringsprosessen lot seg gjennomføre. Det var dog nødvendig at ledelsen fungerte som en drivkraft og god kommunikasjonen til alle ledd i organisasjonen. Dette førte til endringer i strukturer, rutiner og praksiser. Vi fant også tilfeller hvor endringene var mindre synlig internt i organisasjonene som kan skyldes en eller flere årsaker. Vi fant eksempler på at dette gjaldt på grunn av manglende kompatibilitet, for dårlig tilpasning av modellen og manglende endringsvilje. Det kan også tenkes at tidspunktet studiene ble gjennomført har en betydning ved at praksisene i organisasjonene ikke hadde fått fullstendig rotfeste, men at de ble tydeligere materialisert etter en lengre inkubasjonstid.

Forskningsspørsmål fire som omhandlet hvilke faktorer som påvirker implementeringen var et av våre mer omfattende forskningsspørsmål og vi fant besvarelser på en eller flere av våre

underspørsmål på dette i 16 av våre artikler. Generelt viser våre funn at det ikke er en enkeltstående faktor som er avgjørende i en implementeringsprosess. Derimot avhenger flere faktorer av hverandre og deres rolle avgjøres av allerede eksisterende kontekst, organisasjonskultur, ledelses- og kommunikasjonsmetoder i organisasjonen. De faktorene som gikk igjen i størst grad var kontekst, strategi og visjon, målformulering, endringsvilje, kommunikasjon i organisasjonen, ledelse og inkubasjonstid. Dette viser at i en implementeringsprosess er det er mange faktorer å ta i hensyn som kan gjøre overføringsprosessen av nye organisasjonsideer både komplekse og tidkrevende. I våre forventninger til funn har vi skissert at idegrunnlaget i BMS-modellen må være overførbar og bli kontekstualisert i organisasjonen for å etablere nye praksiser. Vi gjorde få funn hvor det ble vist til et slikt oversettelsesarbeid i forkant av implementeringsprosessen.

Vårt avsluttende forskningsspørsmål var om ønsket effekt ble oppnådd, dette fant vi omtalt i 12 av artiklene. Våre funn gjenspeiler ikke et entydig svar på om ønskede effekter ble oppnådd eller i hvor stor grad organisasjonene opplevde resultatforbedringer. Årsaken til ulikhetene i hva organisasjonene opplevde kan være at de hadde forskjellige utgangspunkt for hvilken effekt de anså som tilstrekkelig. I tillegg tilhører organisasjonene i de forskjellige studiene ulike bransjer og sektorer hvor det er varierende fokus på prestasjonsmålinger. Studiene viser også organisasjoner som er i ulike stadier i etterkant av BMS implementeringen, dette vanskeliggjør en direkte sammenligning. Det var likevel gjennomgående at for de som opplevde forbedringer var implementeringsprosessen gjennomført med tilpasninger av modellen, involvering av de ansatte i prosessen og at styringsmodellen ble brukt med fokus på dimensjoner og verdier utover de økonomiske.

6 Konklusjon og forslag til videre forskning

Vi har i vår oppgave stilt spørsmålene *Hva sier forskningslitteraturen om hvordan BMS implementeres i organisasjoner. Hvilke faktorer er avgjørende for å oppnå ønsket effekt?*

Gjennom vår litteraturstudie har vi avdekt at BMS er en styringsmodell som er godt utprøvd på tvers av land og ulike organisasjoner. De innledende søkene våre viste at litteraturen spenner seg fra å omhandle temaer innenfor blant annet resultateffekter, utbredelse og popularitet. Dette ga oss en positiv antakelse om at vi ville finne mange studier som også omhandlet selve implementeringsprosessen av BMS. Til tross for at vi har funnet at temaet implementering drøftes i en rekke studier gis det sprikende svar og konklusjoner på hvilke faktorer som er avgjørende for å oppnå en god prosess.

Våre funn indikerer at ledelsen i organisasjoner og eksterne aktører er de aktive parter i implementeringsprosessen. Likevel har det vært vanskelig å kartlegge hvor den opprinnelige smitten av ideen har sitt opphav. Vi sitter dermed igjen med spørsmålet om det er ledelsen som oppsøker styringsmodellen eller om dette er et resultat av påvirkning fra eksterne aktører. Idet BMS-modellen implementeres i organisasjoner viser våre funn at dette også gir ulikt utslag i organisasjonene. I offentlige sektor gjøres ofte en modifikasjon av modellen for å tilpasses et brukerperspektiv og den finansielle dimensjonen endres fra å måle profitt til å fungere innenfor gitte budsjetttrammer. Vi har også gjort funn som viser at private virksomheter justerer BMS-modellen til sin organisasjonskontekst ved at rekkefølgen og prioriteringene av dimensjonene tilpasses deres behov. Dette er i tråd med våre forventninger til funn basert på vårt teorigrunnlag hvor vi ved hjelp av translasjonsteorien til Røvik antok at organisasjoner ville gjøre nødvendige tilpasninger av BMS-modellen.

Vi hadde også en forventning om at ideer som blir absorbert i en organisasjon vil bidra til endring av etablerte praksiser, rutiner og strukturer. Litteraturutvalget vårt antyder at dette skjer helt eller delvis etter en inkubasjonstid. Dette avhenger av faktorer som kompatibilitet mellom BMS-modellen og eksisterende organisasjonskontekst. I tillegg spiller ledelsen sin evne til å kommunisere strategier og planer nedover i organisasjonen en viktig rolle. Ved manglende involvering av de ansatte risikeres større grad av motstand og en frastøting av ideen. For å etablere rotfeste kan både ledelsen, eksterne aktører eller rekruttering av nye ressurser inn i organisasjonen fungere som endringsagenter. Vi har også avdekt at organisasjonskultur kan endres som et resultat av en planlagt endring fra ledelsen sin side for

å gjøre organisasjonen mer mottakelig for styringsmodellen eller som en uintendert bivirkning av implementeringsprosessen.

Vår studie indikerer at det ikke er enkeltstående faktorer, men flere som i sum påvirker implementeringsprosessen av et nytt styringsverktøy. Dette kan skyldes at organisasjoner er ulike og at variasjonen i hvilke faktorer som har betydning avgjøres av kontekst og hvordan BMS-modellen tilpasses og oversettes. Til tross for viktigheten av oversettelsesarbeidet i forkant av en implementeringsprosess er translatørrollen i mindre grad beskrevet i litteraturen og dermed et felt som bør utforskes videre. Vårt litteraturutvalg gir heller ikke et entydig svar på om ønskede effekter ble oppnådd, likevel vises det til at BMS implementeringen førte til i de fleste tilfeller forbedring på en eller flere områder etter en viss tid. Denne påstanden har vi ikke kunne etterprøvd da det i vårt datamateriale ikke er utført longitudinelle undersøkelser som viser om effektene vedvarte eller om de ble forsterket etter en periode. Felles for de som opplevde positive effekter var at implementeringen ble gjort med involvering av de ansatte og det ble fokusert på verdier utover de rent økonomisk. Dette kan tolkes som at i de tilfeller hvor ideene er kompatible med organisasjonen eller etter en inkubasjonstid kan ideene få rotfeste. Hvor stor påvirkning inkubasjonstid har er slik vi finner det et forskningsspørsmål som fortsatt er ganske udekt og noe som kan være et utgangspunkt for videre studier.

Gjennom vår studie finner vi en rekke faktorer som i samspill bidrar eller svekker en organisasjons evne til å oppnå ønskede effekter av implementeringen av BMS. Til tross for at vi finner faktorer som går igjen er størrelsen på vår studie ikke stor nok til at det kan trekkes en absolutt konklusjon. Vi har i tillegg kun analysert litteratur som omhandler studier hvor BMS har blitt implementert og dermed ikke kartlagt hvorfor ideen har blitt frastøtt. Det kan være interessant å gjøre en studie som sammenligner tilfeller hvor en implementering lykkes og der ideen dør ut for å videre utdype hvilke mekanismer og faktorer som er avgjørende.

Vårt litteraturutvalg består av både case- og litteraturstudier. Caseorganisasjonene vi har undersøkt i vår oppgave tilhører noen offentlig sektor og andre private virksomheter. I en større studie ville det vært interessant å avdekt om det er forskjell mellom offentlig og privat sektor i forhold til hvordan disse organisasjonene agerer på implementeringen av nye styringssystemer. Formålet til offentlig sektor er å forvalte ressursene de blir tildelt, mens i privat sektor er formålet å tjene penger. Vi har ikke avdekt at dette kan være en faktor i implementeringsprosesser, men en i en større studie er dette noe som kan ses på nærmere. Vi har gjennom vårt arbeid med oppgaven også stilt oss undrende til om utdanningsnivå hos de

ansatte i en organisasjon kan påvirke hvordan implementeringsprosesser utarter seg. Heller ikke dette spørsmålet har vi funnet klare svar på i vårt litteraturutvalg og er dermed noe som kan forskes videre på.

7 Referanser

- Ahn, H. (2001). Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning*, ss. 441-461.
- Assiri, A., Zairi, M., & Riyad, E. (2006). How to profit from the balanced scorecard. *Industrial Management & Data Systems*, ss. 937-952.
- Banchieri, L., Planas, F. C., & Rebull, M. S. (2011). What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? *Zbornik Radova Ekonomski Fakultet u Rijeka*, ss. 155-192.
- Bjørnenak, T. (2010, 04). *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra magma.no: <https://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>
- Deem, J., Barnes, B., Segal, S., & Preziosi, R. (2010). The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness. *S.A.M. Advanced Management Journal*, ss. 31-39.
- Det norske akademis ordbok*. (2020, 04). Hentet fra naob.no: <https://naob.no/ordbok/translasjon>
- Farneti, F. (2009). Balanced scorecard implementation in an Italian local government organization. *Public Money & Management*, ss. 313-320.
- Ferndandes, K., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, ss. 623-634.
- Gawankar, S., Kamble, S., & Raut, R. (2015). Performance measurement using balanced scorecard and its application: a review. *Journal of supply chain management Systems*, ss. 6-21.
- Gjønnnes, S., & Tangenes, T. (2014). *Økonomi og virksomhetsstyring. Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hart, C. (2018). *Doing a literature Review*. London: Sage Publications Ltd.
- Hoff, K. (2016). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Iranzadeh, S., Nojehdeh, S., & Emami, N. (2017). The Impact of the Implication of Balanced Scorecard Model (BSC) in Performance of the Post Company. *Problems and Perspectives in Management*, ss. 188-196.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, M., & Lueg, R. (2014). Balanced scorecard and controllability at the level of middle managers – the case of unintended breaches. *Journal of Accounting & Organizational Change*, ss. 516-539.
- Kaplan, R. (2012, October 26). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, ss. 539-545.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001, 03). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, ss. 87-104.
- Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review. *Management Revue*, ss. 306-327.
- Lupi, S., Verzola, A., Carandina, G., Salani, M., Antonioli, P., & Gregorio, P. (2011, May). Multidimensional evaluation of performance with experimental application of balanced scorecard: a two year experience. *Cost effectiveness and resource allocation Journal*.
- Madsen, D., & Slåtten, K. (2015). The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? *Administrative Sciences*, ss. 90-124.
- Madsen, D., & Stenheim, T. (2014 (a), 04). *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra magma.no: <https://www.magma.no/balansert-malstyring>

- Madsen, D., & Stenheim, T. (2014 (b), September 01). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence. *Problems and Perspectives in Management*.
- Madsen, D., & Stenheim, T. (2015, Juni). The balanced scorecard: A review of Five Research areas. *American Journal of management*, ss. 24-41.
- Madsen, D., Blerim, A., Rushiti, A., & Stenheim, T. (2019, 05). The Diffusion and Implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian Municipality Sector: A Descriptive Analysis. *Social Sciences*.
- Pereira, M., & Melao, N. (2012). The implementation of the balanced scorecard in a school district : Lessons learned from an action research study. *International Journal of Productivity*, ss. 919-939.
- Phillips, P. (2007, September). The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis. *The Service Industries Journal*, ss. 731-746.
- Pienaar, H., & Penzhorn, C. (2000, September). Using the balanced scorecard to facilitate strategic management at an academic information service. *Libri*, ss. 202-209.
- Ridley, D. (2012). *The Literature review. A step by step guide for students*. London: SAGE Publications Ltd.
- Røvik, K. (2016). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg A: Spørsmålsskjema til litteraturen

| DEL 1. Bakgrunnsinformasjon om litteraturen | | |
|--|------------------------|--|
| Tittel på publikasjonen | | |
| Forfatter | | |
| Publisert årstall | | |
| Nasjonalitet | | |
| Publikasjonsmedium | | |
| Metode | Kvalitativ | |
| | Kvantitativ | |
| | Annen | |
| Metode for datainnsamling | Casestudier | |
| | Spørreundersøkelse | |
| | Intervju | |
| | Mixed method | |
| | Annet | |
| Formål | | |
| DEL 2. Trekk ved organisasjonene i litteraturen | | |
| Sektor | Offentlig | |
| | Privat | |
| Bransje | Produksjon/industri | |
| | Service | |
| | IKT | |
| | Helse | |
| | Finans/forsikring | |
| | Kunnskap/forskning | |
| | Forvaltning | |
| | Offentlig service | |
| | Detalj/retail | |
| | Transport | |
| | Annet | |
| DEL 3. Forskningsspørsmål 1 (hvordan starter implementeringsprosessen) | | |
| Aktive smittebærere | Eksterne aktører | |
| | Ledelsen | |
| | Andre i organisasjonen | |
| Passiv smitte | Kjent smittekilde | |

| | | |
|---|----------------------------|--|
| | Ukjent smittekilde | |
| DEL 4. Forskningsspørsmål 2 (hva gjør organisasjoner med ideer som implementeres?) | | |
| Fullstendig tilpasning | Umiddelbart | |
| | Etter inkubasjonstid | |
| Delvis tilpasning | Umiddelbart | |
| | Etter inkubasjonstid | |
| Omforming av ideene | Umiddelbart | |
| | Etter inkubasjonstid | |
| DEL 5. Forskningsspørsmål 3 (Hva gjør ideene med organisasjonen?) | | |
| Resultatforbedring | På grunn av adopsjon | |
| | På grunn av kompatibilitet | |
| Nye praksiser, rutiner, strukturer, kultur | Helt | |
| | Delvis | |
| Lite eller ingenting | På grunn av frastøting | |
| | Manglende strategi | |
| | Andre grunner | |
| DEL 6. Forskningsspørsmål 4 (Hvilke faktorer påvirker implementeringen?) | | |
| Translasjonskompetanse | | |
| Kompatibilitet | | |
| Endringsvilje | | |
| Endringsagenter | | |
| Kontekst | | |
| Inkubasjonstid | | |
| Strategi og visjon | | |
| Kommunikasjon i org. | | |
| Målformulering | | |
| Ledelsen (ledernivå) | | |
| Annet | | |
| DEL 7. Forskningsspørsmål 5 (Ble ønsket effekt oppnådd?) | | |
| Helt | | |
| Delvis | | |
| Ikke målbar effekt | | |
| DEL 8. Andre sentrale elementer som kom frem i artikkelen | | |
| | | |

8.2 Vedlegg B: Søkeord

| Søkeord | Totalt antall treff | Totalt treff med kriterier | Antall artikler | Avhandlinger | Fagfelle-vurderte tidsskrift | Søkemotor |
|--|---------------------|----------------------------|-----------------|--------------|------------------------------|-----------|
| Kriterier: Fagfellevurderte artikler, språk norsk, utgivelsesperiode 2000-2020. Søk gjennomført april 2020. | | | | | | |
| "Balansert målstyring implementering" | 0 | 0 | 0 | | 0 | Oria |
| "Implementering av balansert målstyring" | 11 | | 1 | | 1 | Oria |
| effekt AND balansert AND målstyring | 20 | 5 | 15 | 4 | 10 | Oria |
| Vi får et lavt antall treff etter avgrensninger, grunnet fagfellevurderinger. Ingen avhandlinger er vurdert av fagfeller. Vi ville i utgangspunktet ha artikler, men når vi søkte på norsk fant vi endel Masteroppgaver/avhandlinger som virket interessante som vi valgte ta med videre | | | | | | |

| Søkeord | Totalt antall treff | Totalt treff med kriterier | Antall artikler | Fagfellevurderte tidsskrift | Søkemotor |
|--|---------------------|----------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------|
| Kriterier: Fagfellevurderte artikler, språk (engelsk, norsk, svensk og dansk), utgivelsesperiode 2000-2020 | | | | | |
| BSC OR "balanced scorecard" AND best practice | 183951 | 54010 | 115607 | 96020 | Oria |
| "balanced scorecard" AND "best practice" | 3 | | 1 | 1 | Oria |
| "balanced scorecard" AND benchmarking AND effect* | 6349 | 2044 | 4094 | 3666 | Oria |
| "balanced scorecard" AND benchmarking AND effect* AND "implement" | 5793 | 1875 | 3644 | 3294 | Oria |
| "balanced scorecard" AND benchmarking AND effect* AND "implement" AND result* | 5668 | 1857 | 3554 | 3237 | Oria |
| "balanced scorecard" AND benchmarking AND effect* AND "implement" AND trend | 402 | | 180 | 162 | Oria |
| "balanced scorecard" AND trend AND "success factor" | 116 | 123 | 40 | 38 | Oria |

