

Masteroppgave

Bruk av balansert målstyring i politietaten

Use of balanced scorecard in the police department

Master of Public Administration

2017

Av Mona Fagerheim og Håvard Olsen Johannessen

Samtykker til utlån hos høskolebiblioteket

JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Denne masteravhandlingen er en avsluttende del av masterstudiet i offentlig ledelse og styring (Master of Public Administration) ved Høgskolen i Innlandet. Avhandlingen utgjør 30 studiepoeng for Håvard Olsen Johannessen som tar en erfaringsbasert mastergrad, og 45 studiepoeng for Mona Fagerheim som tar dybdemaster. Oppgaven har vært skrevet ved siden av full jobb som henholdsvis politibetjent og økonomirådgiver, samt foreldrepermisjon.

Formålet med avhandlingen er å kartlegge bruken av balansert målstyring i politietaten. Personlige interesser gjorde at vi ønsket å videreføre forskning som allerede forelå innen offentlig sektor.

Å studere økonomisk styringsverktøy for politietaten har vært både lærerikt og interessant. Gjennom arbeidet med avhandlingen har vi fått verdifulle erfaringer som vi vil ta med oss videre.

Oppgaven bygger på en spørreundersøkelse av politiet i Norge. I den sammenheng rettes en stor takk til de av administrasjonssjefene og økonomisjefene som tok seg tid til å besvare undersøkelsen.

Vi ønsker å rette en særlig stor takk til vår veileder Even Fallan for tett oppfølging, veldig nyttige innspill og gode råd underveis. I tillegg vil vi takke Nils Kvilvang ved Høgskolen i Innlandet, Campus Rena, som har bidratt til uttak av data. Til slutt takker vi familie og venner for korrekturlesing og støtte, spesielt til besteforeldre som har stilt opp som barnevakt til gutten vår ved behov gjennom hele prosessen.

Oppgavens innhold står for forfatterens regning.

1. november 2017

Mona Fagerheim

Håvard Olsen Johannessen

Innholdsfortegnelse

FORORD	- 3 -
INNHALDSFORTEGNELSE	- 4 -
TABELLISTE	- 7 -
FIGURLISTE	- 7 -
SAMMENDRAG	- 8 -
ABSTRACT	- 9 -
1 INNLEDNING	- 10 -
1.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMTILLING	- 11 -
1.2 PROBLEMTILLING	- 13 -
1.3 AVGRENSNING	- 13 -
1.4 STRUKTUR FOR OPPGAVEN	- 14 -
1.5 SKILLE MELLOM ERFARINGSBASERT- OG DYBDEMASTER I OPPGAVEN	- 14 -
2 BALANSERT MÅLSTYRING	- 15 -
2.1 BAKGRUNN FOR BALANSERT MÅLSTYRING	- 15 -
2.2 STRUKTUR	- 16 -
2.2.1 DET FINANSIELLE PERSPEKTIVET	- 16 -
2.2.2 KUNDEPERSPEKTIVET	- 16 -
2.2.3 DET INTERNE PROSESSPERSPEKTIVET	- 17 -
2.2.4 LÆRINGS- OG VEKSTPERSPEKTIVET	- 17 -
2.2.5 ANDRE PERSPEKTIVER	- 18 -
2.3 KRITIKK AV BALANSERT MÅLSTYRING	- 19 -
3 TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING	- 21 -
3.1 UPPER ECHELON PERSPEKTIVET	- 24 -
3.2 KARAKTERISTIKA VED LEDER	- 26 -
Variabel 1: Alder	- 26 -
Variabel 2: Ansiennitet	- 27 -
Variabel 3: Erfaring fra privat sektor	- 28 -
Variabel 4: Utdanning	- 29 -
Variabel 5: Kjønn	- 30 -

3.3 KARAKTERISTIKA VED ENHETENE	- 31 -
Variabel 6: Ekstrovert	- 31 -
3.4 BETINGELSESTEORI	- 32 -
Variabel 7: Størrelse	- 32 -
3.5 FORSKNINGSMODELL	- 34 -
4 METODE	- 35 -
<hr/>	
4.1 VITENSKAPSTEORI	- 35 -
4.2 FORSKNINGSDSIGN	- 36 -
4.3 STRATEGI	- 36 -
4.4 DATAMATERIALE	- 37 -
4.4.1 POPULASJON OG UTVALG	- 37 -
4.4.2 FRAFALLSANALYSE	- 41 -
Enkeltpersoners begrunnelse på manglede deltagelse	- 41 -
4.5 DATAINNSAMLING	- 42 -
4.5.1 UTFORMING AV SPØRRESKJEMA	- 42 -
4.5.2 GRADERING AV SVARALTERNATIVENE	- 43 -
4.5.3 PRE-TESTING AV SPØRRESKJEMA	- 43 -
4.5.4 UTSENDELSE AV SPØRRESKJEMA	- 44 -
4.6 OPERASJONALISERING AV VARIABLER	- 46 -
4.6.1 AVHENGIG VARIABEL	- 47 -
Kjennskap til balansert målstyring som styringsverktøy	- 47 -
4.6.2 UAVHENGIGE VARIABLER	- 47 -
4.7 KARAKTERISTIKA VED LEDER	- 47 -
Variabel 1: Alder (H1)	- 47 -
Variabel 2: Ansiennitet (H2)	- 48 -
Variabel 3: Erfaring fra privat sektor (H3)	- 48 -
Variabel 4: Utdanning (H4)	- 48 -
Variabel 5: Kjønn (H5)	- 49 -
4.8 KARAKTERISTIKA VED ENHETENE	- 50 -
Variabel 6: Ekstrovert (H6)	- 50 -
4.9 BETINGELSESTEORI	- 50 -
Variabel 7: Størrelse (H7)	- 50 -
4.10 STATISTISK ANALYSE	- 51 -
5 ANALYSE OG DISKUSJON	- 53 -
<hr/>	
5.1 KARTLEGGING AV BRUKEN AV BALANSERT MÅLSTYRING I POLITIETATEN	- 53 -
5.2 FAKTORER SOM PÅVIRKER BRUKEN AV BALANSERT MÅLSTYRING	- 54 -
5.3 REGRESJONSANALYSE AV BRUKEN AV BALANSERT MÅLSTYRING	- 56 -
5.4 KARAKTERISTIKA VED LEDER	- 57 -
Variabel 1: Alder	- 57 -
Variabel 2: Ansiennitet	- 59 -

Variabel 3: Erfaring fra privat sektor	- 60 -
Variabel 4: Økonomisk utdanning	- 61 -
Variabel 5: Kjønn	- 62 -
5.5 KARAKTERISTIKA VED ENHETENE	- 63 -
Variabel 6: Ekstrovert	- 63 -
5.6 BETINGELSESTEORI	- 64 -
Variabel 7: Størrelse	- 64 -
5.7 OPPSUMMERING AV REGRESJONSANALYSEN	- 65 -
6 AVSLUTNING	- 67 -
<hr/>	
6.1 KONKLUSJON	- 67 -
6.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	- 68 -
LITTERATURLISTE	- 70 -
<hr/>	
VEDLEGG	- 76 -
<hr/>	
VEDLEGG 1 – E-POST TIL RESPONDENTENE FRA POLITIDIREKTORATET	- 76 -
VEDLEGG 2 – INFORMASJONSSKRIV TIL RESPONDENTENE VEDLAGT SPØRRESKJEMA	- 77 -
VEDLEGG 3 – SPØRRESKJEMA	- 78 -
VEDLEGG 4 – LINEÆR MULTIPPEL REGRESJON	- 92 -
VEDLEGG 5 – BIVARIAT KORRELASJONSMATRIS E	- 93 -
VEDLEGG 6 – TESTING AV VIF-VERDIER	- 94 -

Tabelliste

Tabell 1 - Eksempler på variabler som er benyttet i andre studier - karakteristika ved leder	- 22 -
Tabell 2 - Eksempler på variabler som benyttet i andre studier - karakteristika ved enhetene	- 23 -
Tabell 3 - Oversikt over mottakere av spørreundersøkelsen	- 38 -
Tabell 4 - Fra populasjon til utvalg	- 41 -
Tabell 5 - Uttalt prosentvis bruk av balansert målstyring og deskriptiv statistikk, N = 26	- 53 -
Tabell 6 - Deskriptiv statistikk - Politietaten	- 55 -
Tabell 7 - Regresjonsanalyse. Avhengig variabel: Bruk av balansert målstyring i politietaten	- 57 -
Tabell 8 - Oppsummering av regresjonsmodell	- 65 -

Figurliste

Figur 1 - Forskningsmodell	- 34 -
-----------------------------------	--------

Sammendrag

Formålet med denne masteravhandlingen er å undersøke bruken av balansert målstyring i politietaten. I oppgaven er Upper Echelon perspektivet samt betingelsesteori, benyttet i et forsøk på å forklare hva som gjør at noen benytter balansert målstyring og andre ikke. Avhandlingen besvarer følgende problemstilling:

«I hvilken grad brukes balansert målstyring i politietaten, og hvilke faktorer påvirker bruken?»

For å besvare problemstillingen har det blitt gjennomført en kvantitativ studie, i form av en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen ble sendt til administrasjonssjefer og økonomisjefer i 27 politidistrikter og fem særorganer. Totalt 26 politidistrikter og særorganer besvarte undersøkelsen. Resultatene fra spørreundersøkelsen danner så grunnlag for først å se på hvor utbredt bruken av balansert målstyring var, deretter for å se hva som påvirker bruken. For å diskutere det sistnevnte benyttet vi oss av Upper Echelon perspektivet og betingelsesteori, hvor vi ved hjelp av blant annet karakteristika ved økonomi- og administrasjonssjefene kunne forklare hvilke faktorer som påvirker bruken.

Resultatene fra avhandlingen tyder på at balansert målstyring blir brukt blant lederne hos flere politidistrikter og særorganer i politietaten. På en skala fra 1 til 5 viste resultatene fra spørreundersøkelsen at gjennomsnittlig uttalt bruk av balansert målstyring, var like i overkant av 3. Videre tyder resultatene på at karakteristika ved lederne som alder og antall år med høyere utdanning, har signifikant sammenheng med bruken av balansert målstyring. Det samme gjelder for i hvor stor grad distriktene og særorganene er ekstrovert. Disse funnene underbygger tidligere forskning. De andre variablene som ble testet, ansiennitet, erfaring fra privat sektor, kjønn og størrelse, bidro i mindre grad til å forklare bruken av balansert målstyring i politiet. Dette er verken med på å underbygge eller svekke tidligere forskning, da resultatene av tidligere forskning på området som har inkludert disse variablene har sprikt.

Studien indikerer at bruken av Upper Echelon perspektivet er relevant innen politiet, da administrasjonssjefer og økonomisjefer har god kjennskap samt stor påvirkningskraft på politidistriktets og særorganets valg av styringsverktøy.

Abstract

The purpose of this dissertation was to study the use of balanced scorecard in the Norwegian police department. The Upper Echelon perspective and condition theory have been used in an attempt to explain what makes someone use balanced scorecard, and others not. The study answers the following question:

«To what extent is balanced scorecard in the police department used and what factors affect the use?»

To answer the study question, a quantitative approach was applied, by using a questionnaire. A questionnaire was sent to chief economists and heads of administration in 27 police districts and 5 specialized agencies. A total of 26 police districts and special agencies responded to the questionnaire. The results of the questionnaire were first used to describe general use of balanced scorecard, and then to assess determinants of the use. In order to discuss the latter, we used the Upper Echelon perspective and condition theory. Here we could explain which factors affected the use, using among other things, the characteristics of the administration- and finance managers.

The findings of this study indicate that balanced scorecard is being used by leaders of several police districts and special agencies in the police department. On a scale between 1 and 5, the average stated use of balanced scorecard was slightly over 3. Furthermore, the results indicate that the characteristics of managers, such as age and number of years of higher education have a significant effect on the use of balanced scorecard. The same applies to the extent to which the districts and special agencies are extroverted. These findings support existing literature. The other variables tested, experience from the private sector, gender and size of the district or agency, contributed less to explain the use of balanced scorecard in the police department. This does not substantiate or impair previous research, as the previous research in the field that have included these variables has showed several different results. The study indicates that the use of the Upper Echelon perspective in the police department is relevant. This is because administration- and financial managers have sound knowledge of and great influence on, which management tools the police district and the specialized agency choose to use.

1 Innledning

Økonomistyring i offentlig sektor har over lengre tid blitt kritisert for å være byråkratisk, ineffektiv og dårlig ledet (Busch, Johnsen og Vanebo, 2009). Følgen av dette har de siste tiårene vært omfattende omstillinger og modernisering av den offentlige sektor, både nasjonalt og internasjonalt (Ramsdal og Skorstad, 2004). Endringene har til felles at de bygger på trenden som kalles New Public Management. Tanken om at den offentlige sektor er for stor og byråkratisk, at den er lite effektiv og dårlig ledet var selve grobunnen til New Public Management. New Public Management har i flere tiår hatt som hovedmål å effektivisere offentlig sektor ved blant annet å ta i bruk ideer og praksiser fra privat sektor. I Norge kan vi blant annet se disse endringene i politiet, hvor det er og lenge har vært sterk fokus på effektivisering, blant annet i form av sammenslåing av politidistrikter til større enheter, for å oppnå mer effektiv ressursbruk.

Det har også vært en rekke andre sentrale endringer i offentlig sektor forbundet med New Public Management, blant annet økt desentralisering i offentlig sektor. Samtidig har det blitt større konkurranse både innad mellom offentlige virksomheter, samt mellom private og offentlige virksomheter. I offentlig sektor har det vært mer bruk av styringsideer som opprinnelig er forbundet med privat sektor. Videre har det vært et økt fokus på kontroll og mer kostnadseffektive måter å produsere tjenester på. Det har også blitt mer fokus på prestasjonsmåling, i tillegg til å styre offentlige organisasjoner i større grad etter forhåndsbestemte resultatmål (Hood, 1995). Disse endringene, sammen med sterk teknologisk utvikling i samfunnet, har ført til behov for verktøy som i større grad håndterer raske endringer. Som følge av dette er bruk av mer moderne styringsverktøy blitt mer aktuelt i offentlig sektor. Styringsverktøy som tidligere har vært forbeholdt privat sektor, vil dermed i større grad enn tidligere også være relevant i offentlig sektor (Olsen, 2012).

Offentlig og privat sektor er forskjellige på flere områder. Årsaken til dette er blant annet at offentlig og privat sektor arbeider etter ulike mål, har ulike problemløsningsprosesser, ulike rammebetingelser samt ulik grad av kompleksitet i arbeidet som utføres (Busch et al., 2009). Til tross for at offentlig og privat sektor er ulike, har det vært en utvikling innen offentlig sektor siden 1980-tallet som har gjort den mer lik privat sektor.

Balansert målstyring er et eksempel på et moderne styringsverktøy som har fått stor utbredelse. Som følge av begrensninger ved tradisjonelle styringsverktøy har det ført til økt bruk av balansert målstyring i offentlig sektor. Balansert målstyring er det norske begrepet for «Balanced scorecard», som er et styrings- og måleverktøy for å kunne måle resultater på flere områder enn kun finansielle tall. Det ble tatt i bruk for første gang i 1992 og er i dag et av de mest brukte ledelsesverktøyene (Madsen og Stenheim, 2014). Videre har balansert målstyring fått mye oppmerksomhet, både av forskere og ut i praksis. Flere forskningsartikler er publisert om balansert målstyring, men både bruk og litteratur rundt dette styringsverktøyet spriker i alle retninger. Av den grunn kan det være vanskelig å definere hva som konkret menes med balansert målstyring. Balansert målstyring blir omtalt av kommunal- og moderniseringsdepartementet som et system som fokuserer på resultater. Det fokuserer på flere typer resultater, både økonomiske, ikke økonomiske, kvantitative og kvalitative. Fire perspektiver danner grunnlaget for balansert målstyring; det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, det interne prosessperspektivet og lærings- og vekstperspektivet (Kaplan og Norton, 1992).

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Ifølge Fallan, Olsen, Daleq og Hobbøl (2015) har det vært en betydelig økning i antall kommuner som planlegger å ta i bruk eller allerede bruker balansert målstyring. Studien viser en økning fra 26 prosent i 2004 til 65 prosent i 2012. Dette indikerer at balansert målstyring blir mer og mer relevant i offentlig sektor (Fallan et al., 2015).

Flere studier (Daleq og Hobbøl, 2014; Rustemi, 2015; Olsen, 2012) har vist at ulike styringsverktøy, eksempelvis balansert målstyring, har blitt innført i ulike deler av offentlig sektor. Tidligere forskning har lagt til grunn at bruken av styringsverktøy påvirkes av karakteristika ved toppledere og toppledelsen (Damanpour og Schneider, 2009; Hambrick og Mason 1984; Moum, 2016; Naranjo-Gil, Maas og Hartmann, 2009; Solstad og Sommervik, 2015; Young, Charns og Shortell, 2001). Dette bygger på Upper Echelon perspektivet, som kjennetegnes ved at toppledere og toppledelsen har myndighet til å foreta beslutninger som kan ha en innvirkning på organisasjonens prestasjoner.

Med bakgrunn i det nevnte er det svært interessant å undersøke sammenhengen mellom bruken av balansert målstyring og karakteristika ved administrasjonssjefer og økonomisjefer i politietaten. Ved å se nærmere på dette vil det kunne bidra til en økt forståelse for hvorfor noen benytter balansert målstyring og andre ikke. Videre vil dette sette Upper Echelon perspektivet på prøve i konteksten offentlig sektor, hvor regulerende myndigheter har en stor innvirkning når det gjelder valg av ulike styringsverktøy (Olsen, 2012).

Sammenhengen mellom bruken av balansert målstyring og de ulike faktorene, som alder, kjønn, ansiennitet, erfaring fra privat sektor, utdanning, ekstrovert og størrelse er i liten grad blitt studert tidligere innen offentlig sektor. Daleq og Hobbel (2014), Moum (2016) i tillegg til Solstad og Sommervik (2015) har gjennomført en studie innen kommunesektoren. Videre har vi sett på undersøkelsen til Olsen (2012) som har studert bruken av balansert målstyring innen helsesektoren og høyere utdanning i Norge, mens Naranjo-Gil et al. (2009) og Young et al. (2001) som har undersøkt den offentlige helsesektoren i både Spania og USA.

Det er flere grunner til at det er interessant å se på bruken av balansert målstyring i politiet. Først og fremst fordi det etter hva vi er kjent med ikke er undersøkt tidligere. Resultatene fra andre masteroppgaver som har tatt for seg bruken av balansert målstyring i andre bransjer, viser at bransje har stor betydning for om balansert målstyring benyttes og i hvilken grad det benyttes. Er det slik at en tung offentlig etat som politietaten har tatt til seg styringsverktøy som i utgangspunktet var tiltenkt og designet for privat sektor? Hvis så er tilfellet, hvor utbredt er bruken? Som følge av den manglende forskningen på området i politietaten, vil oppgaven kunne være et nyttig bidrag med nyhetsverdi til forskningen på bruken av balansert målstyring som styringsverktøy.

Effektivitetstrenden New Public Management kom til landet på 90-tallet. Like etterpå, nærmere bestemt i årtusenskiftet, gjennomgikk politiet en reform. Med utgangspunkt i at New Public Management var på fremmarsj og hadde god grobunn ellers i samfunnet på reformeringstidspunktet, vil en kunne anta at politietaten også tok til seg en del av den nye trenden innen offentlig sektor. Resultatene i avhandlingen vil neppe kunne svare spesifikt på dette spørsmålet. Trendene kan ha nådd politiet før reform 2000. Likevel vil det være en aktuell problemstilling med tanke på at politietaten nå reformeres på nytt. Denne oppgaven gjøres ekstra aktuell da den kartlegger bruken av balansert målstyring rett i forkant av den nye nærpolitireformen. Med bakgrunn i denne undersøkelsen vil man ved å gjennomføre en

tilsvarende studie på et senere tidspunkt, kunne si noe om reformens innvirkning på bruken av balansert målstyring. Undersøkelsen som vi gjorde var siste mulighet til å nå lederne som drev med økonomistyring i politiet, mens kunnskapen fortsatt var fersk, for å få svar på hvordan politiet drev økonomistyring før nærpolitireformen. Dette er med på å gjøre denne oppgaven aktuell med tanke på senere forskning.

1.2 Problemstilling

Basert på det ovennevnte har vi valgt følgende problemstillingen for denne masteravhandlingen:

«I hvilken grad brukes balansert målstyring i politietaten, og hvilke faktorer påvirker bruken?»

1.3 Avgrensning

Vi har avgrenset avhandlingen ved kun å se på bruken av styringsverktøyet balansert målstyring i politietaten. I spørreskjemaet spurte vi etter flere ulike typer styringsverktøy som for eksempel budsjett, benchmarking, aktivitetsbasert kalkulasjon, rullerende prognoser, aktivitetsbasert ledelse, internprising og beyond budgeting.

I oppgaven skiller vi ikke mellom økonomiavdelingene i politidistriktene og særorganene. Vi besluttet å benytte fellesbenevnelsen «enheter» og omtale dem på lik måte. Grunnlaget for dette var at vi anså det lite hensiktsmessig å skille mellom politidistriktene og særorganene da de styres tilnærmet likt. Hensikten med oppgaven var å se på bruken av balansert målstyring i politietaten, ikke forskjellene på bruken av balansert målstyring i særorganene og politidistriktene.

Vi tok også en avgjørelse om ikke å skille mellom administrasjonssjef og økonomisjef. Med utgangspunkt i samtalene med en administrasjonssjef i et større politidistrikt fikk vi kjennskap til at de satt med mye av den samme kunnskapen når det gjaldt bruken av styringsverktøy. Vi valgte derfor å omtale dem som «leder», og i de tilfellene både administrasjonssjefen og økonomisjefen hadde besvart undersøkelsen, valgte vi å forholde oss til administrasjonssjefens svar da vedkommende er økonomisjefens overordnede.

1.4 Struktur for oppgaven

Masteravhandlingen har følgende oppbygning; i del 2 vil vi gjennomgå balansert målstyring. Deretter vil vi i del 3 presentere relevant teori og litteratur, herunder Upper Echelon perspektivet. I tillegg vil vi utarbeide hypoteser knyttet til karakteristika ved lederne og enhetene, samt en hypotese knyttet til betingelsesfaktoren størrelse. I del 4 vil vi begrunne de metodiske valgene som er tatt underveis i arbeidet med oppgaven. Metodiske problemstillinger knyttet til forskningsmetode og datainnsamling vil introduseres. Videre vil vi i del 5 analysere og diskutere resultatene vi har kommet frem til opp mot teori og litteratur samt tidligere forskning på området. Denne delen av avhandlingen vil være todelt, hvor første del dreier seg om kartlegging av politietatens bruk av styringsverktøyet balansert målstyring, mens andre del prøver å avdekke hvilke faktorer som påvirker bruken av balansert målstyring i politiet. Til slutt vil vi i del 6 konkludere før vi avslutter med å gi forslag til videre forskning.

1.5 Skille mellom erfaringsbasert- og dybdemaster i oppgaven

Denne oppgaven er skrevet av to studenter ved samme masterprogram, hvorav den ene av studentene tok dybdemaster og den andre en erfaringsbasert mastergrad. Studenten som tok dybdemasteren har som følge av dette, i tillegg til det øvrige, skrevet om to variabler i masteroppgaven uten hjelp fra den andre studenten. Dette for å oppfylle kravene til en dybdemaster. Disse variablene er ekstrovert og betingelsesfaktoren størrelse.

2 Balansert målstyring

Avhandlingen handler primært ikke om selve systemet balansert målstyring, men nærmere bestemt i hvilken grad det benyttes og hva som påvirker bruken. Det er derfor viktig at vi belyser hovedelementene ved systemet, både positive og negative.

2.1 Bakgrunn for balansert målstyring

Balansert målstyring er et måle- og styringsverktøy som ble utviklet av Robert S. Kaplan og David P. Norton i 1992. De slår fast at balansert målstyring er utviklet for privat sektor, noe som blir tydelig ut ifra de fire opprinnelige perspektivene som presenteres under punkt 2.2 Struktur (Kaplan og Norton, 2001). Balansert målstyring er i dag over 20 år gammelt. Det er interessant å studere fordi balansert målstyring kan ses på som en innovasjon innen offentlig sektor. Med innovasjon menes en suksessfull introduksjon av et fenomen eller en idé, som oppfattes som nytt, i et gitt sosialt system (Ax og Bjørnenak, 2007).

Balansert målstyring ble utviklet for å kunne gi ledere et mer balansert spekter av prestasjonsmål for å fremme verdiskapning på lang sikt. Hensikten var å kombinere finansielle og ikke-finansielle mål, intern og ekstern prestasjon, samtidig som resultatindikatorer og ytelsesindikatorer skulle kombineres (Hoff og Holving, 2002).

Etter hvert så Kaplan og Norton behov for å utvide balansert målstyring til å omfatte en større kombinasjon mellom strategi og organisasjonens mål. Det ble rettet oppmerksomhet mot strategi og strategiens betydning for organisasjonen. Ifølge Madsen og Stenheim (2014) har strategikartet blitt mest relevant i balansert målstyring, blant annet for å kunne visualisere bedriftens strategi. Tanken er at dette skal føre til bedre forståelse av strategien samt økt målkongruens i organisasjonen. Det er viktig at alle aktører i organisasjonen trekker i samme retning, av den grunn bør de ansattes aktiviteter være i samsvar med organisasjonens overordnede mål. Strategiimplementering har de siste årene blitt mer fremtredende. Som følge av dette ser vi at balansert målstyring har gjennomgått en betydelig utvikling. Flere bedrifter tar i bruk enklere versjoner av balansert målstyring som har fokus på prestasjonsmåling (Madsen og Stenheim, 2014).

2.2 Struktur

Det er fire perspektiv som danner grunnlaget for balansert målstyring; det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, intern prosessperspektivet og lærings- og vekstperspektivet (Kaplan og Norton, 1992). Perspektivene tar hensyn til både nåtid, fortid og fremtid med utgangspunkt i bedriftens strategi og visjon. Balansert målstyring er fleksibelt og tolkbart (Madsen og Stenheim, 2014). Perspektivene er ikke faste og kan byttes ut. Det kan være store forskjeller i praksis på hvordan de ulike perspektivene benyttes og hvordan de vektlegges.

2.2.1 Det finansielle perspektivet

Det finansielle perspektivet går i hovedsak ut på å tilfredsstille aksjonærer med å oppnå finansielle mål (Kaplan og Norton, 1992). Målene må samsvare med organisasjonens visjon og strategi. En visjon viser til ønsket tilstand i fremtiden, mens strategi forteller hvordan organisasjonen skal komme dit (Roos, G., von Krogh og Roos J., 2013). Ofte vil det være finansielle måltall som avkastning på egenkapital, avkastning på totalkapital eller liknende. Dette perspektivet går i hovedsak ut på å skape størst mulig verdi for eierne. Offentlig sektor har som oftest andre målsettinger enn å skape størst mulig profitt for aksjonærene. Dette kan være mål som brukertilfredshet, effektiv ressursutnyttelse og jobbe for mest mulig budsjettbalanse. I politietaten vil det kunne være naturlig at de har som mål å gi best mulig tjenester i møtet med befolkningen. Samtidig skal politiet være mest mulig effektiv når det gjelder for eksempel behandlingstid på vandelsøknader, våpensøknader osv. Utover dette skal politiet skape trygghet, forebygge kriminalitet, avdekke kriminalitet, etterforske kriminalitet samt opprettholde ro og orden, innenfor gitte økonomiske rammer. Av den grunn er økonomi viktig, men det er produksjon innenfor gitte økonomiske rammer og ikke overskudd som står i fokus.

2.2.2 Kundeperspektivet

Kundeperspektivet handler om kundene og ønske om å tilfredsstille deres behov (Kaplan og Norton, 1992). Perspektivet forsøker å se organisasjonen gjennom kundenes øyne. Balansert målstyring i offentlig sektor vektlegger derimot et brukerperspektiv mer enn et kundeperspektiv. Brukere av offentlige tjenester betaler ikke på samme måte som for tjenester i privat sektor, og det er heller ikke like forhold når det gjelder konkurranse. I privat sektor er

det avgjørende å oppfylle behovet til kundene for at bedriften skal oppnå sine finansielle mål. I offentlig sektor gjelder ikke dette i like stor grad som i privat sektor. For offentlig sektor er det viktig å opprettholde tilfredsheten på sine tjenester. Dersom tilbyderer av offentlige tjenester ikke klarer dette, kan det føre til misnøye og negativ omtale som igjen vil kunne skade omdømme. For politiet sin del er de avhengig av et godt omdømme og en høy grad av tillit for å kunne gjøre jobben på en best mulig måte. Som følge av dette vil politiet alltid ha som intensjon at de skal gjøre sitt beste for at folks møte med etaten skal være mest mulig positivt. Dette gjelder både når det er snakk om forvaltningsmessige oppgaver som å lage nytt pass, eller oppgaver relatert til kriminaliteten i samfunnet. Et samfunn hvor politiet har lav tillit er et samfunn det både er vanskelig og mer risikofyllt å være politi i. Brukerperspektivet er derfor et viktig fokusområde også innen politiets virksomhet.

2.2.3 Det interne prosessperspektivet

Det interne prosessperspektivet fokuserer på aktiviteter og prosesser som bidrar til fornøyde kunder og eiere (Kaplan og Norton, 1992). Med andre ord avhenger dette perspektivet av hvorvidt målene nås i det finansielle perspektivet og kundeperspektivet (brukerperspektivet). Vi ser av dette at de ulike perspektivene er koblet tett sammen. Interne prosesser som bidrar til tilfredse kunder og dermed skaper verdi for bedriften er av stor betydning for det finansielle resultatet (Kaplan og Norton, 1992). Videre legges det vekt på kostnadseffektivitet og kontinuerlig forbedring. I offentlig sektor er det viktig å identifisere aktivitetene som bidrar til kundetilfredshet og effektiv ressursutnyttelse. I politietaten vil et eksempel på dette perspektivet være et måltall på oppklaringsprosent i straffesaker. En høy oppklaringsprosent vil føre til en fornøyd befolkning som sitter igjen med et inntrykk av at politiet gjør en god jobb. Samtidig vil høy oppklaringsprosent innenfor budsjettens rammer bidra til fornøyde ledere. Sammen skaper denne dynamikken en verdi for politietaten i form av høy tillit både eksternt blant befolkningen og internt blant ledelsen.

2.2.4 Lærings- og vekstperspektivet

Lærings- og vekstperspektivet retter oppmerksomheten sin mot læring, utvikling og fornyelse som viktige elementer for at organisasjoner skal kunne lykkes i dagens konkurransesamfunn

(Kaplan og Norton, 1992). For å fremme organisatorisk vekst og læring utarbeides målsettinger og måltall. Rammebetingelsene i perspektivet er med på å forme organisasjonens framtidsutsikter og danne grunnlag for videre eksistens og suksess. Det vil for eksempel være nødvendig med nye produkter og tjenester for å dekke nye kundebehov i fremtiden. Videre vil økt effektivitet og produktivitet føre til at organisasjonen holder kostnadene nede, noe som vil kunne bidra til bedre konkurransedyktighet. I offentlig sektor jobbes det for å utvikle og fornye seg, slik at det vil kunne tilbys brukervennlige og gode tjenester. I organisasjoner vil dette perspektivet være avgjørende i og med at det er her forutsetningene for fremtidige resultater blir lagt. For politiet sin del handler dette på mange måter om å henge med på samfunnsutviklingen, slik at politiets tjenester er lettest mulig tilgjengelige for befolkningen. Eksempler kan være digitalisering av søknadsprosesser innen forvaltningen, muligheten til å anmelde enkle forhold over internett, muligheten til å bestille time for å ordne nytt pass, muligheten til å kunne motta tips over internett osv. Disse tiltakene er alle tiltak som gjør at politiet kan sentralisere oppgavene og dermed spare penger. I et kriminalitetsperspektiv vil også politiet være avhengige av å holde seg oppdatert på kriminaltrender i samfunnet. Mer og mer kriminalitet finner sted på internett. Politiet vil seile akterut og miste tillit om de ikke klarer å henge med på denne utviklingen.

2.2.5 Andre perspektiver

I en modell basert på balansert målstyring er det muligheter for å legge til flere perspektiver. Det er likevel viktig at det ikke legges til perspektiver som ikke er relevante for bedriften. Balansert målstyring er en modell hvor formålet er å fokusere på de viktigste strategiske prinsippene. I Skandinavia er det vanlig å legge til ett perspektiv, det såkalte ansattperspektivet, utover de fire perspektivene som er nevnt ovenfor. Årsaken til at det er vanlig kan være flere, blant annet vår sterke tradisjon for medarbeiderdeltagelse og å synliggjøre det at vår viktigste ressurs er de ansatte (Hoff og Holving, 2002). I politiet settes det tall på hvor godt de ansatte trives i jobben og med sine arbeidsoppgaver. Dette måles hvert andre år gjennom en medarbeiderundersøkelse. Tallene i denne undersøkelsen vil være utslagsgivende for om det tas personalpolitiske grep. Fokuset på personalledelse er stort og troen på at god ledelse skaper fornøyde ansatte, som igjen gir positive utslag på andre statistikker, antas å stå sterkt i politiet.

2.3 Kritikk av balansert målstyring

I forskningslitteraturen finner vi også noe kritikk rettet mot balansert målstyring. Styringsverktøyet har fått mye oppmerksomhet blant akademikerne som følge av stor suksess og utbredelse. I hovedsak er det meste av kritikken rettet mot selve systemet og hvordan det brukes i praksis (Madsen og Stenheim, 2014).

Ifølge Kaplan og Norton (1992) fører bruken av balansert målstyring til økt organisatorisk ytelse. I praksis er det derimot tvetydige bevis rundt dette, av den grunn er det vanskelig å dokumentere effekten av styringsverktøyet (Nørreklit og Mitchell, 2007). Det er blant annet flere mellomliggende variabler som kan ha innvirkning på resultatet. Dette innebærer at det ikke er gitt at det er styringsverktøyet i seg selv som fører til økt organisatorisk ytelse. I tillegg kan balansert målstyring være tolkbart og derfor forstås på ulike måter. Ulik tolkning av systemet medfører ulik bruk, noe som vil påvirke effekten. Hvorvidt balansert målstyring benyttes som et styringssystem eller målesystem er avgjørende for hvilken effekt det medfører (Braam og Nijssen, 2004). I tillegg er koblingen mellom balansert målstyring og organisasjonens strategi av betydning. Lucianetti (2010) poengterer at økt organisatorisk ytelse har en sammenheng med bruk av strategikart.

Videre får balansert målstyring kritikk for antagelsen om at organisasjoner er rasjonelle. Nørreklit (2000) hevder at styringsverktøyet blir påvirket av en ovenfra-og-ned kultur, hvor strategien kommer fra toppledelsen. Med andre ord kan ledelsen planlegge og implementere en strategi. Ifølge Nørreklit (2000) er det nærliggende å tvile på om denne hierarkiske tankegangen er overførbar til ulike kontekster. Styringsverktøyet gir en enkel presentasjon av et svært kompleks fenomen. Nettopp dette klarte Kaplan og Norton (1992) ved å presentere en simpel og et klart rammeverk som kan tilpasses enhver organisasjon. Nørreklit og Mitchell (2007) påpeker at en slik enkel lineær modell har vanskelig for å kunne fange opp kompleksiteten i en organisasjon.

Madsen og Stenheim (2014) ser på mulige negative organisasjonsmessige effekter som følger med balansert målstyring. Styringsverktøyet bygger på en kontrolltankegang og kan derfor oppleves som en tvangstrøye for innovative og kreative organisasjoner (Voelpel, Leibold og Eckhoff, 2006). Det trekkes også frem begrensninger som forårsakes av uheldig behandling av innovasjon og kunnskapsutvikling. I tillegg karakteriseres styringsverktøyet som statisk og

rigid. Andre konsekvenser er mindre samarbeid, informasjonsdeling og organisasjonslæring som kommer av konseptets fokus på overvåking og formell kontroll (Antonsen, 2014).

Balansert målstyring blir ofte omtalt som en ledelsesmote (Madsen og Stenheim, 2014). Det sies at det kan være en av mange midlertidige moter innen økonomistyring med kort levetid. Ax og Bjørnenak (2005) poengterer dessuten at styringsverktøyet har mange av kjennetegnene som ledelsesmote. Til tross for kritikken må det nevnes at etter over 20 års levetid har balansert målstyring ført til å være godt praktisert innen økonomistyring (Madsen og Stenheim, 2014). For å eksemplifisere kan vi se, som nevnt innledningsvis, en vesentlig økning fra 26 prosent i 2004 til 65 prosent i 2012 blant norske kommuner som planlegger å ta i bruk eller allerede bruker balansert målstyring (Fallan et al., 2015).

3 Teori og tidligere forskning

I denne delen presenteres teori og litteratur som er relevant for å kunne besvare avhandlingens problemstilling. Vi vil her presentere Upper Echelon perspektivet med tilhørende hypoteser vedrørende karakteristika ved leder innen politietaten. Ettersom tidligere forskning har vist at disse karakteristikkene påvirker muligheten og villigheten til å ta i bruk balansert målstyring, ønsker vi å undersøke om dette også er gjeldene innen politiet. Avslutningsvis oppsummeres hypotesene i en teoretisk forskningsmodell.

Offentlig sektor styres i større og større grad etter prinsipper fra det private næringslivet. Et av likhetstrekkene til det private, er at topplederne innen offentlig sektor de siste årene har fått mer makt og av den grunn har de blitt mer aktivt involvert i styringen av offentlige organisasjoner. Dette har ført til mer handlingsrom i tillegg til større makt. Denne trenden har fått navnet Upper Echelon perspektivet. Som følge av denne utviklingen vil Upper Echelon perspektivet kunne være relevant som argument for at karakteristika ved leder kan ha betydning for bruken av balansert målstyring i politietaten.

Tabellene nedenfor viser ulike variabler og funn fra tidligere forskning. Stjernene indikerer hvor stor påvirkning de ulike variablene har på bruken av balansert målstyring. Jo flere stjerner en variabel har, desto mer relevant er variabelen. Tabellen viser hvilke variabler andre studier ser på og hvilke av de variablene som er av betydning eller ikke (Fallan et al., 2015).

Variabler	Studie	Fortegn på sammenheng mellom avhengig og uavhengig variabel
Alder	Daleq og Hobbelt (2014) Moum (2016) Naranjo-Gil et al. (2009) Olsen (2012) Solstad og Sommervik (2015) Young et al. (2001)	Negativ* Negativ Negativ*** Positiv Negativ* Negativ**
Ansiennitet	Daleq og Hobbelt (2014) Moum (2016) Naranjo-Gil et al. (2009) Olsen (2012) Solstad og Sommervik (2015) Young et al. (2001)	Negativ Positiv Negativ** Negativ** Negativ* Positiv
Erfaring fra privat sektor	Daleq og Hobbelt (2014) Moum (2016) Olsen (2012) Solstad og Sommervik (2015) Young et al. (2001)	Positiv Positiv** Negativ Positiv Positiv***
Utdanning	Daleq og Hobbelt (2014) Moum (2016) Naranjo-Gil et al. (2009) Solstad og Sommervik (2015) Young et al. (2001)	Positiv Positiv** Positiv*** Negativ* Positiv***
Kjønn	Moum (2016)	Negativ**

Tabell 1 - Eksempler på variabler som er benyttet i andre studier - karakteristika ved leder

Signifikansnivå: $p < 0,1 = *$, $p < 0,05 = **$, $p < 0,01 = ***$

Variabler	Studie	Fortegn på sammenheng mellom avhengig og uavhengig variabel
Bransje	Olsen (2012)	Positiv***
Ekstrovert	Daleq og Hobbelt (2014) Moum (2016) Olsen (2012)	Negativ Positiv** Positiv***
Størrelse	Daleq og Hobbelt (2014) Moum (2016) Naranjo-Gil et al. (2009) Solstad og Sommervik (2015) Young et al. (2001)	Positiv** Positiv*** Positiv Positiv Positiv**
Strategi	Moum (2016) Naranjo-Gil et al. (2009) Olsen (2012) Solstad og Sommervik (2015)	Positiv Positiv*** Positiv* Negativ
Opplevd usikkerhet	Moum (2016) Olsen (2012) Solstad og Sommervik (2015)	Negativ Negativ*** Positiv***
Operasjonell kompleksitet	Naranjo-Gil et al. (2009) Young et al. (2001)	Positiv Positiv***
Innovasjonsvillighet	Daleq og Hobbelt (2014) Moum (2016)	Positiv*** Positiv***

Tabell 2 - Eksempler på variabler som benyttet i andre studier - karakteristika ved enhetene

Signifikansnivå: $p < 0,1 = *$, $p < 0,05 = **$, $p < 0,01 = ***$

3.1 Upper Echelon perspektivet

Teorien som omhandler karakteristika ved toppledelsen, det vi i dag kjenner som Upper Echelon perspektivet, ble først utarbeidet av Hambrick og Mason (1984). Upper Echelon kan ses på som en idé eller et perspektiv. Perspektivet kan ikke kobles opp mot en helhetlig atferdsteori, slik som for eksempel agentteori. Årsaken er at det ikke er mulig å utvikle sammenhenger mellom ledes valg og andre forhold direkte fra rammeverket.

Perspektivet bygger primært på en anerkjennelse av at toppledere har myndighet til å foreta beslutninger som har en innvirkning på organisasjonens strategiske valg og prestasjoner. Det er flere faktorer som vil kunne påvirke toppledernes beslutninger, som for eksempel deres kognitive verdier og egenskaper basert på kunnskap og erfaring som de besitter, såkalte proxy-faktorer (Hambrick og Mason, 1984). Hambrick og Mason (1984) påpeker at toppledernes situasjon omkring beslutninger er som en kompleks prosess. Her vil det ikke være mulig for beslutningstaker å tilegne seg all nødvendig informasjon som er av betydning for å kunne ta objektive valg. Som følge av dette tar topplederne valg basert på deres personlige konstruerte virkelighetsoppfatning av situasjonen de møter. Denne vil ofte være ulik fra den reelle situasjonen.

For øvrig er det vanskelig å måle toppledernes kognitive verdier, egenskaper og oppfatninger. Ifølge Hambrich og Mason (1984) kan observerbare karakteristika som alder, utdanning og erfaring bidra til bakgrunnen som former de kognitive egenskapene hos topplederne. Selv om de demografiske karakteristikkene kan inneholde mer støy enn rene psykologiske mål, hevder Hambrick og Mason (1984) at Upper Echelon perspektivet settes under en relativt streng test dersom robuste signifikante funn fra en rekke studier følger de demografiske dataene.

Flere studier (for eksempel Damanpour og Schneider, 2009; Fallan et al., 2015; Moum, 2016; Naranjo-Gil et al., 2009; Olsen, 2012; Young et al., 2001) har sett på bruken av innovative styringsverktøy, herunder balansert målstyring, opp mot karakteristika ved økonomisjef. I disse undersøkelsene antas karakteristika ved økonomisjef å ha innvirkning på muligheten og villigheten til å ta i bruk styringsverktøyene (Naranjo-Gil et al., 2009). I offentlig sektor kan regulerende myndigheter i stor grad påvirke valg av økonomiske styringsverktøy, derfor vil studier omkring Upper Echelon perspektivet bli satt under en ekstra streng test (Olsen, 2012). Spørsmålet er om egenskaper ved ledere kan være med å påvirke bruken av balansert målstyring

i politietaten. For å undersøke dette vil vi utvikle hypoteser basert på teori og tidligere forskning.

Vi har valgt å benytte Upper Echelon perspektivet fordi flere studier, hvor bruken av balansert målstyring har vært tema, har benyttet denne teorien tidligere. Studiene benyttet Upper Echelon perspektivet opp mot offentlig sektor, nærmere bestemt kommunesektoren. Utover dette benyttet Olsen (2012) perspektivet når bruken av balansert målstyring innen helsesektoren og høyere utdanning i Norge ble undersøkt.

Ledere får stadig større handlingsrom, noe som gjør det spesielt interessant å se på hvilke karakteristika ved lederne som betyr noe for beslutninger som tas. Tidligere forskning, eksempelvis Olsen (2012), har vist at bransje er en viktig variabel (se tabell 2) når det kommer til hvilke styringsverktøy som benyttes. Som nevnt tidligere i oppgaven har det etter hva vi kjenner til ikke blitt utført forskning opp mot bruken av balansert målstyring i politietaten, og da er dette naturlig nok heller aldri blitt sett opp mot Upper Echelon perspektivet. Politietaten er derfor en svært interessant målgruppe å studere når det gjelder forskning på balansert målstyring og sammenhengen dette har til Upper Echelon perspektivet. Dette gjør at denne oppgaven vil være aktuell generelt sett for forskningen på bruken av balansert målstyring.

I denne avhandlingen vil vi se om ulike variabler, som alder, kjønn, ansiennitet, erfaring fra privat sektor, utdanning, ekstrovert og størrelse har en sammenheng mellom valgene som tas av lederen. Tabell 1 og 2 viser hvilke andre variabler som har blitt studert tidligere. Vi velger de nevnte variablene i og med at vi studerer en helt ny kontekst som ikke har blitt studert tidligere.

I politietaten er Justis- og beredskapsdepartementet øverste styringsorgan. Under dem kommer Politidirektoratet som igjen har politidistriktene og særorganene under seg. I oppgaven valgte vi å spørre administrasjonssjefene og økonomisjefene i politidistriktene og særorganene om bruken av balansert målstyring. Spørsmålet som da kommer opp er om disse lederne har frihet til å benytte seg av balansert målstyring, eller om dette styres høyere i hierarkiet. Fakta ligger nok en plass midt imellom. Politidirektoratet og Justis- og beredskapsdepartementet legger klare føringer for hva som skal måles ute i politidistriktene og særorganene. Dette rapporteres jevnlig fra politidistriktene og særorganene til Politidirektoratet. Likevel har administrasjonssjefen og økonomisjefen mulighet til å måle ulike områder i egne distrikt som

ikke er rapporteringspliktig opp til Politidirektoratet. I utgangspunktet vil politimesteren være beslutningstakeren når det gjelder slikt, men ofte har vedkommende politimester delegert dette ansvaret nedover til lederne som er gjenstand for forskning i denne oppgaven, og da særlig til administrasjonssjefen som er økonomisjefens leder.

Når det gjelder alt som skal rapporteres fra politidistriktene til hovedsakelig Politidirektoratet, men også til Justis- og beredskapsdepartementet, er det ikke sikkert dette blir sett på som balansert målstyring av utøvende part. Det kan bli sett på som massekrav og en del av det som de er forpliktet å ta hensyn til. Friheten kan føles svært innskrenket som følge av de trange budsjettene. Likevel kan det være at det finnes krav til rapportering på nederste nivå i politiet, som verken Politidirektoratet eller Justis- og beredskapsdepartementet har satt. Når lederne som har vært gjenstand for vår forskning svarer, kan det være at de svarer ut ifra dette og at de derfor utelater den balanserte målstyringen som de overordnede organene pålegger dem.

3.2 Karakteristika ved leder

Variabel 1: Alder

Tidligere forskning har undersøkt sammenhengen mellom alder blant toppledere og bruken av moderne styringsverktøy. Funnene er påfallende like, det ser ut til at bruk av innovative styringsverktøy er mer utbredt blant yngre ledere (Naranjo-Gil et al., 2009; Young et al., 2001). Eldre ledere kan bli mindre fleksible, og dermed mindre villige til å være åpen for nye ideer og praksiser sammenlignet med yngre ledere (Young et al., 2001). Fleksibiliteten vil avta, samtidig som motstanden og rigiditeten for endring øker ofte jo eldre man blir (Naranjo-Gil et al., 2009). Alder og dynamisk livsstil rettferdiggjør ofte denne negative sammenhengen, da disse faktorene har en avtagende effekt både på energinivå og kognitiv evne. Eldre ledere vil som følge av dette i større grad foretrekke sikkerhet og trygghet. Yngre ledere vil derimot tørre å ta sjanser og initiere nye prosjekter i større grad, noe som kan bidra til å fremme karriere (Naranjo-Gil et al., 2009).

I artikkelen til Hambrick og Mason (1984) forsøkes det å forklare de konservative holdningene som eksisterer blant eldre ledere. De argumenterer for at eldre ledere i større grad er på et stadium i livet der de setter både karrieremessig og finansiell sikkerhet høyt, og av den grunn unngår risiko. Videre kan de konservative holdningene forklares av at eldre ledere ofte har en

mer tradisjonell regnskapsutdanning i bunn, og har viet brorparten av karrieren i en tradisjonell funksjon hvor nøkkelvariabler som faglig uavhengighet og bokføring var sentral. Samtidig vil yngre ledere på den annen side ofte være mer oppdatert på moderne styringsverktøy gjennom en ferskere utdanning (Naranjo-Gil et al., 2009). En slik sammenheng mellom alder til økonomisjef og bruk av balansert målstyring finner Daleq og Hobbøl (2014) i kommunal sektor. Tilsvarende sammenheng finner også Solstad og Sommervik (2015) når det gjelder økonomisjefens alder og grad av enighet i budsjettkritikken.

Vår første hypotese utvikler vi på bakgrunn av teori og tidligere forskning:

H1: Enheter med yngre ledere vil i større grad benytte seg av balansert målstyring enn enheter med eldre ledere.

Variabel 2: Ansiennitet

Flere studier som har sett på forholdet mellom leders alder og organisasjonens bruk av moderne styringsverktøy, har også funnet at leders ansiennitet har en negativ effekt når det gjelder bruken av styringsverktøyene (Naranjo-Gil et al., 2009). Young et al. (2001) beskriver to motstridende synspunkter på hvordan ansiennitet har innvirkning på lederes holdning til endring og innovasjon. Et av synspunktene sier at lang ansiennitet fører til at ledere blir stående og motstandsdyktige mot endringer. Sannsynligheten er større for at ledere med lang ansiennitet har forpliktelser til eksisterende organisasjonskretser som har interesse av å opprettholde status quo (Young et al., 2001). Det kan også være at de har et eierskap til den gjeldende forvaltningspraksisen. For å eksemplifisere kan ledere med lang ansiennitet ha spilt en stor rolle i utarbeidelsen av dagens styringspraksis og som følge av det anser styringspraksisen som en del av identiteten og kulturen til organisasjonen (Olsen, 2012). Kostnaden ved gjennomføring av endringsprosesser kan dermed oppleves som om den vil overstige gevinsten.

Det andre synspunktet argumenterer derimot for at ledere med lang fartstid blir bedre rustet til å takle utfordringer forbundet med bruk av nye styringsverktøy, og derfor vil de være mer villige til å engasjere seg i endringsprosesser og moderne styringsverktøy (Young et al., 2001). Kearney, Feldman og Scavo (2000) støtter dette synspunktet, som i sin studie tar for seg offentlige ledere i USA og ser på deres handlinger og holdninger knyttet til fornyelse. Dette begrunner Kearney et al. (2000) med at mer erfarne ledere vil ha større innsikt i

endringsprosesser og at ansiennitet er respektert i offentlige organisasjoner. På den annen side mener Naranjo-Gil et al. (2009) at ledere med lang ansiennitet, i mindre grad vil ta stilling til om moderne styringsverktøy kan være løsningen på utfordringer i dagens virksomhets miljø. De vil i stedet se etter alternative måter å støtte organisasjonens strategi på, som i større grad samsvarer med deres personlige kunnskapsnivå og som ikke krever mye energi å lære og implementere. Videre hevder Naranjo-Gil et al. (2009) at ledere med lang ansiennitet i større grad ser på deres rolle som begrenset når det gjelder å øke prestasjonen i organisasjonen. Ledere som har tilbrakt en vesentlig del av sin karriere i samme organisasjon har opparbeidet seg en maktposisjon, arbeidsrutiner og et sosialt nettverk som de ikke ønsker å endre, til tross for at de tror at endring og innovasjon vil være det beste for organisasjonen (Naranjo-Gil et al., 2009). Ifølge Young et al. (2001) har ledere med lang ansiennitet mindre mulighet for å ha detaljert kunnskap om avanserte og moderne ledelsesverktøy. Som følge av dette vil de i mindre grad se på ledelsesverktøyene som nyttige.

Både Olsen (2012) og Naranjo-Gil et al. (2009) fant en signifikant negativ effekt ved sammenhengen på ansiennitet og bruk av innovative styringsverktøy. En slik sammenheng fant også Solstad og Sommervik (2015), hvor økonomisjefer med kortere ansiennitet i kommunen i større grad vil være enig i budsjettkritikken enn de med kortere ansiennitet.

Selv om tidligere studier er noe motstridende hva gjelder betydningen av ansiennitet og bruken av økonomiske styringsverktøy, velger vi å anta at i enheter hvor leder har mindre erfaring i større grad vil benytte seg av balansert målstyring.

Basert på teori og tidligere forskning utvikler vi følgende hypotese:

H2: Enheter med ledere som har kortere ansiennitet i politiet vil i større grad benytte seg av balansert målstyring sammenlignet med enheter med ledere som har lengre ansiennitet.

Variabel 3: Erfaring fra privat sektor

En nærliggende karakteristika til ansiennitet er lederes erfaring fra privat sektor. Så godt som alle styringsverktøy har sin opprinnelse fra privat sektor, og dermed vil antall år leder har erfaring fra privat sektor være en viktig variabel (Bjørnenak og Olsen, 2012). Litteratur innen

New Public Management viser at styringsverktøy, ideer og praksiser som tidligere kun ble tatt i bruk i privat sektor nå også i større grad er overført til offentlig sektor. Young et al. (2001) hevder at overføring av innovative styringsverktøy, fra privat sektor til offentlig sektor, skjer gjennom ledere. Derfor kan lederes tidligere eksponering for innovative styringsverktøy øke tilbøyeligheten til å anvende innovative styringsverktøy i fremtiden. I sin studie fikk Young et al. (2001) støtte for denne antakelsen.

Videre ser vi at andre studier har sett på ledere som er blitt hentet inn fra privat sektor til offentlig sektor. Flere av studiene har til felles at ledere hentet utenfra gjør større endringer i prosedyrer og struktur sammenlignet med ledere hentet innenfra (Helmich og Brown, 1972; Kotin og Sharaf, 1967). Denne atferden kan begrunnes ved at ledere som er hentet inn fra utsiden har mindre forpliktelser til organisasjonens tilstand. Samtidig kan ledere som er hentet utenfra ha et ønske om å kunne forme organisasjonen gjennom å danne nye og lojale medarbeidere (Carlson, 1972).

Moum (2016) fikk støtte for at flere års erfaring fra privat sektor hadde sammenheng med økt bruk av innovative styringsverktøy. Olsen (2012) fikk ikke støtte for denne variabelen innen norsk offentlig forvaltning. Ut ifra det ovenstående kan det likevel tyde på at topplederens erfaring fra privat sektor kan ha en positiv innvirkning på bruken av innovative styringsverktøy i offentlig sektor.

På bakgrunn av dette utvikler vi følgende hypotese:

H3: Enheter hvor ledere har flere års erfaring fra privat sektor vil i større grad benytte seg av balansert målstyring.

Variabel 4: Utdanning

En annen variabel som det kan være interessant å se på ved egenskaper hos leder er utdanning. Ifølge Hambrick og Mason (1984) kan utdanning til en viss grad indikere en persons erfaringer og kunnskaper. For å eksemplifisere vil en person med en økonomisk utdannelse ha andre kognitive egenskaper sammenlignet med en person som har utdanning innen medisin, jus eller lignende. Denne påstanden ble testet av Naranjo-Gil et al. (2009) ved å skille mellom økonomisjefer som hadde jobbet seg oppover i gradene og økonomisjefer med en økonomisk

utdanning i bunnen. På den annen side valgte Young et al. (2001) å skille mellom toppledere som hadde en bachelorgrad og de som ikke hadde det. Moum (2016), Naranjo-Gil et al. (2009) og Young et al. (2001) fant i sine studier en signifikant positiv sammenheng mellom utdanning og bruken av moderne styringsverktøy. Daleq og Hobbel (2014) studerte sammenhengen mellom bruken av balansert målstyring og antall år med økonomisk utdanning, samt antall år siden endt utdanning innen norsk kommunesektor. De fant positiv sammenheng for begge variablene. Dette innebærer at toppledere med lengre utdanning og lengre tid siden utdanningen ble gjennomført, i større grad er villige til å benytte seg av balansert målstyring.

Vi legger til grunn følgende hypotese basert på tidligere forskning:

H4: Enheter der ledere har flere års høyere økonomisk utdanning vil i større grad benytte seg av balansert målstyring.

Variabel 5: Kjønn

Tidligere forskning (for eksempel Fox og Schuhmann, 1999; Huang og Kisgen, 2013; Moum, 2016) har sett på sammenhengen mellom kjønn og bruk av innovative styringsverktøy. Til tross for at kjønn i dag er relativt lite studert opp mot bruken av styringsverktøy, er det flere studier om hvordan kjønn påvirker atferd og ledelsesstil. Huang og Kisgen (2013) fant i sin studie at mannlige økonomisjefer har større risiko hva angår opptak av gjeld og oppkjøp sammenlignet med kvinnelige økonomisjefer (Hiebl, 2014). Fox og Schuhmann (1999) på sin side fant at mannlige toppledere i større grad enn kvinnelige toppledere så på seg selv som entreprenører, noe som kan bety at kvinner er mindre innovative. Videre fant de at kvinner legger i større grad vekt på kommunikasjon og samfunnsengasjement enn menn, noe som kan være med å bidra positivt til implementering av nye styringsverktøy. Ifølge Damanpour og Schneider (2009) fant Hooijberg og DiTomaso (1996) at kvinnelige toppledere har ulike verdier og egenskaper sammenlignet med mannlige toppledere, imidlertid ble det ikke funnet noen forskjell mellom kjønn når det gjelder atferd og lederstil. Moum (2016) fant at innovative styringsverktøy brukes i større grad blant kommuner hvor menn er økonomisjef. Samtidig fikk Damanpour og Schneider (2009) støtte for sin antakelse om at kjønn ikke har betydning for bruken av innovative styringsverktøy.

På bakgrunn av ovennevnte teori utvikler vi følgende hypotese:

H5: Enheter med mannlige ledere vil i større grad ta i bruk balansert målstyring sammenlignet med enheter med kvinnelige ledere.

3.3 Karakteristika ved enhetene

I tillegg til karakteristika ved leder, er det interessant å se på hvilken betydning karakteristika ved selve enhetene har når det gjelder bruken av balansert målstyring. Upper Echelon litteraturen viser at det er flere egenskaper som vil kunne påvirke muligheten og villigheten til å benytte moderne styringsverktøy. Derfor vil det i fortsettelsen bli sett på sammenhengen mellom karakteristika ved enhetene og bruk av balansert målstyring.

Variabel 6: Ekstrovert

Ifølge Hambrick og Mason (1984) kan egenskaper ved toppledelsen være av betydning for organisasjonens prestasjoner og strategiske valg. I tillegg hevder Hiebl (2014) at egenskaper ved toppleder-teamet vil kunne påvirke organisasjoner. Ved å delta på kurs, konferanser og seminarer vil enheten få inspirasjon, kunnskap og ideer som kan påvirke bruken av økonomistyringsverktøy. På den ene siden kan enheten få verdifulle tilbakemeldinger ved å presentere sine egne styringssystemer som kan bidra til videre utvikling. På den annen side kan det å delta i relevante fora, gi nye ideer og perspektiver som hjelper enheten til å se muligheter for fremtiden. Evnen og villigheten til å ta i bruk moderne styringsverktøy vil dermed kunne påvirkes av deltakelse på slike aktiviteter. I tillegg kan aktiviteter som seminarer og kurs bidra til å utvide nettverket til enheten (Olsen, 2012). Olsen (2012) så i sin studie på hvordan en ekstrovert økonomiavdeling har innvirkning på bruken av økonomistyringsverktøy. Både Moum (2016) og Olsen (2012) fikk støtte for sin hypotese tilknyttet variabelen som omhandler ekstroverte økonomiavdelinger og hvorvidt avdelingene bruker innovative styringsverktøy eller ikke. Daleq og Hobbøl (2014) fikk derimot ikke støtte for denne variabelen ved bruk av balansert målstyring innen kommunesektoren. Det vil derfor være interessant for oss og se om en ekstrovert enhet innen politietaten kan forklare bruken av balansert målstyring.

Vi velger å se på sammenhengen mellom hvor ekstrovert enheten er og om det påvirker bruken av balansert målstyring i politietaten og utvikler følgende hypotese:

H6: Jo mer ekstrovert enhetene er, jo mer sannsynlig er det at enhetene benytter balansert målstyring.

3.4 Betingelsesteori

Variabel 7: Størrelse

Betingelsesteori går ut på at det ikke finnes universelt riktige styringssystem som er optimale for alle organisasjoner i alle situasjoner (Otley, 1980). Teorien bygger på at hva som er det optimale styringssystemet påvirkes av situasjonsbestemte faktorer, med andre ord betingelsesfaktorer. Betingelsesbasert teori har lang tradisjon i studien av økonomiske styringsverktøy. I tidligere forskning har det blitt brukt faktorer som preger organisasjoners omgivelser for å prøve å forklare bruken av styringsverktøy. De mest studerte betingelsesfaktorene er eksterne omgivelser, nasjonal kultur, organisasjonsstruktur, strategi, størrelse og teknologi (Chenhall, 2013). Chenhall (2013) presenterte i sin artikkel funn fra de siste 20 årene med betingelsesbasert forskning, samt utviklet hypoteser knyttet til økonomiske styringsverktøy til organisasjonens kontekst. I denne sammenheng er det interessant å se om betingelsesfaktoren størrelse kan påvirke i hvor stor grad politietaten benytter seg av balansert målstyring.

Studier som har undersøkt størrelse tidligere tyder på at det er en sammenheng mellom organisasjonens størrelse og styringssystemet som benyttes. Store organisasjoner har en tendens til å bruke mer formelle styringsverktøy, samt at de ofte er mer desentraliserte (Chenhall, 2013). Dette kan begrunnes med at større selskaper har mer av de nødvendige ressursene til å gjennomføre store endringer i styringssystemene. I tillegg blir det større behov for formelle styringssystemer i store organisasjoner. Etter hvert som en organisasjon blir større må ledere håndtere større mengder informasjon, samtidig som de må innføre mer organisatorisk kontroll som regler, dokumentasjonskrav, et utvidet hierarki, spesialisering av roller og funksjoner samt større grad av desentralisering (Chenhall, 2003). Tidligere forskning har funnet at store organisasjoner i større grad benytter seg av innovative styringsverktøy sammenlignet med små organisasjoner (for eksempel Damanpour og Schneider, 2009; Moum, 2016).

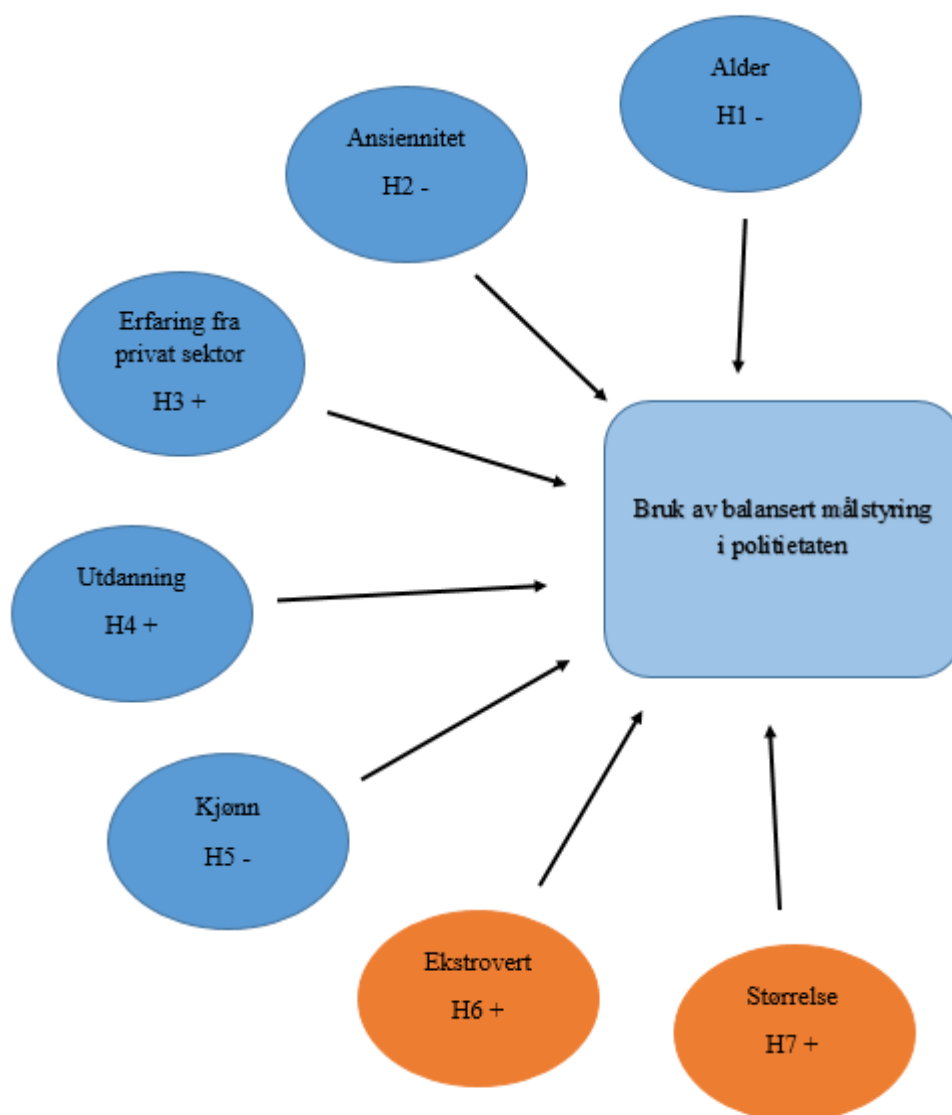
Variabelen størrelse har vist seg å være relevant i andre studier, se tabell 2 (Daleq og Hobbelt, 2014; Moum, 2016; Young et al., 2001). Relevansen har derimot vist seg å være varierende da den i enkelte studier har vært viktig, mens i andre studier har vist seg å være uten betydning.

Det er grunn til å tro at størrelse er en faktor som er av betydning basert på tidligere forskning. Ut ifra teorien ovenfor kan vi anta at større politidistrikter/særorganer benytter seg oftere av balansert målstyring. Vi utvikler derfor følgende hypotese om sammenhengen mellom størrelse og bruken av balansert målstyring:

H7: Jo større politidistriktet/særorganet er, jo mer sannsynlig er det at enhetene benytter balansert målstyring.

3.5 Forskningsmodell

Vi vil undersøke de syv hypotesene knyttet til karakteristika og bruken av balansert målstyring. Forskningsmodellen har bruk av balansert målstyring som avhengig variabel, mens karakteristika ved leder og enhet samt betingelsesfaktoren størrelse representerer de uavhengige variablene. Plussene og minusene i forskningsmodellen forestiller våre antakelser med tanke på bruk av balansert målstyring på bakgrunn av variablene.



Figur 1 - Forskningsmodell

4 Metode

I denne delen av masteravhandlingen redegjøres det for valg av forskningsmetode. Dette inkluderer datamateriale som er brukt for å kunne besvare problemstillingen, datainnsamlingen som avhandlingen baserer seg på og hvordan vi har valgt å operasjonalisere variablene som inngår i analysen.

I denne studien vil vi forsøke å besvare i hvilken grad balansert målstyring brukes i politietaten, og hvilke faktorer som påvirker bruken. Metodevalg dreier seg om hvordan man skal kunne kartlegge virkeligheten (Jacobsen, 2015). Det er viktig å vurdere kvaliteten på metoden underveis i arbeidet med spørreskjema. Ved å vurdere kvaliteten kan vi se på validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Validitet innebærer å se om spørreskjemaet måler det vi ønsker å måle. Reliabilitet måler påliteligheten i det som undersøkes, altså om funnene er til å stole på. Vi må i tillegg se om funnene kan generaliseres for hele populasjonen, noe som betyr at vi må se på gyldigheten av funnene (Jacobsen, 2015). Begrepsvaliditet er også av betydning når det gjelder kvantitative undersøkelser. Her tester vi sammenhengen mellom et teoretisk begrep og operasjonaliseringen av begrepet (Gripsrud, Silkoset og Olsson, 2010). Vi vil diskutere ovennevnte begreper underveis i dette kapittelet.

4.1 Vitenskapsteori

Med bakgrunn i problemstillingen befinner vi oss innen positivisme og kritisk rasjonalisme i vitenskapsteoretisk perspektiv. Positivismen fokuserer på empirisk analyse, hvor forskning baserer seg på observerbare data. Videre innebærer positivismen at det letes etter vitenskapelige lover i samfunnet for å kunne forklare virkeligheten (Nyeng, 2008). Ved bruk av positivistisk tankegang vil man forsøke å generalisere ulike teorier om verden. Vi forsøker å forklare hvilke faktorer som påvirker bruken av balansert målstyring i politietaten. Grunnlaget for å si noe om dette dannes av innsamlet datamateriale fra spørreundersøkelsen. Den metodiske tilnærmingen er deduktiv som innebærer at vi går fra teori til virkelighet. Vi benytter oss av en hypotesetestende metode som ser på påstandene vi har utviklet. Videre brukes falsifikasjon, hvor sannhet ikke er absolutt, for å forkaste hypoteser og oppfatninger. Hypoteser kan styrkes eller få støtte, men ikke bekrefte. Derimot kan de forkastes om resultatet ikke er i samsvar med hypotesen. Denne fremgangsmåten er basert på kritisk rasjonalisme som ble grunnlagt av Karl

Popper. Kritisk rasjonalisme er en motsetning til positivismens induksjon, hvor det generaliseres på grunnlag av begrensede observasjoner (Nyeng, 2008).

4.2 Forskningsdesign

Vi har valgt å bygge videre på eksisterende forskning og litteratur, ved å se på andre studier som har tatt for seg bruken av økonomiske styringsverktøy på flere ulike områder. Problemstillingen tilsier at vi skal ha en deskriptiv studie. Deskriptivt design innebærer å beskrive en situasjon på en bestemt måte. Dette kan gjøres ved å kartlegge nivået på en variabel eller se på sammenhengen mellom to eller flere variabler (Gripsrud et al., 2010).

I tillegg ønsker vi å generalisere resultater fra utvalget vi har opp mot hele populasjonen. Derfor har vi valgt en ekstensiv undersøkelse, det vil si at studien favner bredt. Dette innebærer at vi har fokus på relativt få variabler, samtidig som vi ser på flere enheter. Ifølge Jacobsen (2015) gir en ekstensiv undersøkelse en relativt presis beskrivelse av omfanget av et fenomen. Det vil i tillegg kunne vise ulike sammenhenger mellom fenomenet og andre variabler. Videre vil en ekstensiv undersøkelse legge begrensninger på hvor spesifikk informasjon vi får ut av studien (Jacobsen, 2015). En ekstensiv undersøkelse passer godt til vår oppgave da vi ønsker å beskrive omfanget av bruken av balansert målstyring, samt å se om bruken kan forklares ved hjelp av ulike variabler i lederens demografi. Studien vår vil dermed få en mer overordnet tilnærming.

4.3 Strategi

Problemstillingen legger føringer for hvilken forskningsstrategi som er best egnet. Basert på ønsket om generalisering velger vi å bruke kvantitativ metode. Innen kvantitativ metode gis mulighet til å teste antagelser og hypoteser basert på eksisterende undersøkelser og teori (Jacobsen, 2015). I vår oppgave har vi benyttet oss av en spørreundersøkelse, hvor det benyttes lukkede spørsmål med faste svaralternativer (Ringdal, 2013). I og med at vi ønsker å gjennomføre en ekstensiv kartlegging er dette mest hensiktsmessig. En utfordring med slik spørsmålsstilling er at respondentene ikke vil få mulighet til å utdype eller forklare svarene sine. Det betyr at vi kan gå glipp av dybdekunnskap rundt problemstillingen. Som følge av dette er det viktig å forsøke å utforme spørsmålene på en slik måte at de er enklest mulig å svare på, samtidig som svaralternativene gir best mulig dekning slik at respondentene føler at de svarer

presist. Den store fordelen ved å benytte den metoden vi har valgt med lukkede spørsmål og faste svaralternativer, er at vi får standardisert informasjon og derfor enkelt kan analysere flere enheter samlet ved bruk av statistikkprogrammer.

Et annet problem som kan oppstå med ovennevnte metode, er at respondentene har ulik oppfatning av spørsmålene som stilles i forhold til hva intensjonen med spørsmålet var. Dette kan føre til redusert validitet. For å forsøke å sikre oss mot dette, har vi i vår oppgave stort sett benyttet spørsmål som tidligere har vært en del av ulike spørreskjema i forskjellige studier. På bakgrunn av dette vil validiteten i vårt spørreskjema være høy. Begrepsvaliditeten er også styrket da de opptil flere ganger tidligere har vært testet ved hjelp av faktoranalyser (Moum, 2016; Olsen, 2012).

4.4 Datamateriale

4.4.1 Populasjon og utvalg

Studiens formål er som tidligere nevnt å kartlegge bruken av balansert målstyring som styringsverktøy i politietaten. Med utgangspunkt i dette vil alle politidistrikter fra før nærpolitireformen samt alle særorganene utgjøre populasjonen i denne studien. Det vil si i alt 27 distrikter og fem særorganer. Norges grensekommissær medregnes ikke som et av særorganene i vår oppgave, da særorganet kun har noen få ansatte og dermed ikke styres på lik måte som de øvrige særorganene. Under følger en oversikt over politidistriktene/særorganene som fikk tilsendt spørreundersøkelsen.

Politidistrikt	Særorgan
Agder	Kripos
Asker og Bærum	Økokrim
Follo	Politiets Utlendingssenhet
Gudbrandsdal	Politihøgskolen
Haugaland og Sunnhordaland	Utrykningspolitiet
Hedmark	
Helgeland	
Hordaland	
Midtre Hålogaland	
Nordmøre og Romsdal	
Nordre Buskerud	
Nord-Trøndelag	
Oslo	
Rogaland	
Romerike	
Salten	
Sogn og Fjordane	
Sunnmøre	
Søndre Buskerud	
Sør-Trøndelag	
Telemark	
Troms	
Vestfinnmark	
Vestfold	
Vestoppland	
Østfinnmark	
Østfold	

Tabell 3 - Oversikt over mottakere av spørreundersøkelsen

Som følge av landets lave antall politidistrikter og særorganer var det ikke hensiktsmessig å forholde seg til et utvalg av populasjonen. Når studien tar for seg hele populasjonen vil den gi et bedre grunnlag for å kartlegge bruken av styringssystemet. En høy svarprosent var viktig for å legitimere spørreskjemaet og styrke avhandlingen. Politidistriktene og særorganene fikk tilsendt det samme spørreskjemaet.

Neste steg etter at utvalget var klart, var å finne ut hvem som skulle være respondenter på undersøkelsen. I og med at det var bruken av et økonomisk styringsverktøy som skulle kartlegges, måtte vi henvende oss til personer med god kunnskap om hvilke styringsverktøy som ble benyttet i politiet. Upper Echelon perspektivet legger til grunn at topplederne har

myndighet til å ta beslutninger på vegne av organisasjonen. Det var derfor ønskelig å ha med personer som har beslutningsmyndighet når det kommer til styringsverktøy.

Vi tok av den grunn tidlig i prosessen kontakt med en administrasjonssjef i et større politidistrikt og spurte om hvilket type studie han mente var mest hensiktsmessig, samtidig som vi la frem tankene våre rundt hvilken type studie vi så for oss. Administrasjonssjefen så for seg et studie som burde bli lagt på et overordnet nivå. Vi presenterte tankene våre om å se på bruken av innovative styringsverktøy i politiet, og spurte om hvem det var mest hensiktsmessig at besvarte undersøkelsen i de ulike politidistriktene/særorganene. Administrasjonssjefen forklarte at det i politiet så og si utelukkende ble benyttet budsjett som styringsverktøy, men at det var full frihet for de ulike enhetene til å ta i bruk de styringsverktøy de selv måtte ønske. Han henviste oss derfor til økonomisjefen. Vår oppfatning var at administrasjonssjefen anså en del av de styringsverktøyene vi fremla som så teknisk, at det ville passe økonomisjefen best å besvare undersøkelsen. Av den grunn valgte vi å innlemme spørsmål knyttet til budsjettkritikk i spørreskjemaet. Etter samtalen med administrasjonssjefen ble vi engstelige for at vi kunne stå uten noe å skrive om, hvis tilfellet var slik administrasjonssjefen hadde beskrevet når det gjaldt bruken av budsjett. Dette førte til at spørreskjemaet i vesentlig grad ble utvidet.

Videre ga administrasjonssjefen oss en innføring i beslutningsstrukturen i politiet. Han forklarte at administrasjonssjefen er økonomisjefens overordnede og derfor den personen med høyest beslutningsmyndigheten av de to. Videre beskrev han et nært samarbeid mellom disse to stillingene. Som følge av dette, antok vi at økonomisjefene hadde god kunnskap om de styringsverktøyene som var gjeldende hos politidistriktene og særorganene.

I og med at spørreskjemaet nå favnet så bredt og at begge stillingene satt med mye av den samme informasjonen, bestemte vi oss for å inkludere både administrasjonssjef og økonomisjef som respondenter i spørreundersøkelsen.

Når vi så valgte å henvende oss til både administrasjonssjefen og økonomisjefen i hvert distrikt og særorgan, var dette i all hovedsak for å sørge for å få svar fra flest mulig distrikter og særorganer. I de distriktene hvor begge svarte, tok vi kun med administrasjonssjefens svar. Dette fordi administrasjonssjefen er økonomisjefens overordnede og dermed den av de to som har beslutningsmyndighet, det øverste ansvar for styringen og dermed den personen med størst

innsikt i styringsprosessene. Dette er med på å øke validiteten til studien. Det samme er samtalen vi hadde med administrasjonssjefen som bekreftet beslutningsstrukturen.

Spørreundersøkelsen skulle distribueres per e-post. Vi måtte derfor skaffe til veie riktige e-postadresser til alle administrasjonssjefer og økonomisjefer i politiet. 01.09.2016 kontaktet vi Frede Wiberg Hermansen i Politidirektoratet. Han var avdelingsdirektør for; avdeling for strategi, økonomi og virksomhetsstyring, i Politidirektoratet. Vi underrettet han om at vi planla å skrive en masteroppgave om økonomistyring i politiet. Den 09.09.2016 hadde vi en telefonsamtale med Hermansen hvor vi blant annet spurte om muligheten for å få politidirektoratets hjelp til å skaffe til veie navn på økonomi- og administrasjonssjefer, samt muligheten for at politidirektoratet kunne oppfordre disse til å besvare vår undersøkelse. Hermansen var positiv til å bistå, og via han fikk vi hjelp til det nevnte av Erling Sørlien som var seniorrådgiver i politidirektoratet. Fra Sørlien fikk vi tilsendt en liste med navn på økonomi- og administrasjonssjefer og deres e-postadresser. Det var spenning fra vår side knyttet til om nærpolitireformen hadde ført til at navnene på personene tilknyttet de aktuelle stillingene i politidistriktene, slik strukturen var før nærpolitireformen, fortsatt lå i politidirektoratets systemer. Nærpolitireformen hadde fra og med 01.01.2016 redusert antall politidistrikter fra 27 til 12. Vår bekymring viste seg å være grunnløs, da det ikke hadde blitt noen forandring på personer tilknyttet administrasjonssjef- og økonomisjefstillingene som følge av reformen. De som satt i stillinger som administrasjonssjefer og økonomisjefer i de gamle politidistriktene, satt fortsatt i disse stillingene i de nye politidistriktene. Dette var fordi distriktene fortsatt ble administrert ut ifra den gamle distriktsinndelingsmodellen. Sammenslåingen av distriktene hadde ikke kommet så langt at styringen var blitt felles på dette stadiet. Hos særorganene var dette aldri et tema, da disse var uforandret til tross for at nærpolitireformen var iverksatt.

Listen vi mottok fra politidirektoratet med oversikten over alle administrasjonssjefer og økonomisjefer, inneholdt i alt 71 navn. Dette antallet var et høyere antall personer enn to per enhet. For å filtrere bort personer som var sykmeldte eller fraværende av andre årsaker benyttet vi politiets e-postsystem. I politiets e-postsystem er det en automatisk fraværsassistent som gjør at når personer en skal sende e-post til har lagt inn fravær, kommer fraværet automatisk opp når man legger vedkommende til som mottaker av e-posten. Normalt står det også lengden på fraværet, slik at en kan skille de som er kortidsfraværende fra de som er langtidsfraværende.

Gjennom dette systemet fjernet vi i alt ti navn fra listen, og sto dermed igjen med 61 personer som skulle motta undersøkelsen.

4.4.2 Frafallsanalyse

Av de 61 personene i politidistriktene og særorganene som fikk undersøkelsen tilsendt, var det 33 respondenter som valgte å svare. Dette ga en svarprosent på 54 prosent, og er et tilfredsstillende utgangspunkt for analyse av bruken av balansert målstyring som styringsverktøy i politiet. Den eksterne validiteten styrkes også som følge av den tilfredsstillende svarprosenten. Av de 27 politidistriktene og fem særorganene som mottok undersøkelsen, kom det svar fra 23 politidistrikter og tre særorganer. Det vil si at i 85 prosent av alle politidistriktene svarte enten administrasjonssjefen, økonomisjefen eller begge to. Hos særorganene var tilsvarende tall 60 prosent. Totalt gir disse svarprosentene et bredt grunnlag for eventuelle funn i undersøkelsen. Legger vi sammen svarprosentene for politidistriktene og særorganene og ser de under ett, vil det si at 26 av 32 svarte. Det vil si at 81 prosent av alle politidistriktene og særorganene besvarte undersøkelsen, noe som er en høy svarprosent.

Populasjon	32
Antall politidistrikt/særorgan som ikke svarte	6
Antall politidistrikt/særorgan som svarte på undersøkelsen	26
Antall politidistrikt/særorgan som svarte på undersøkelsen i prosent	81 %

Tabell 4 - Fra populasjon til utvalg

Enkeltpersoners begrunnelse på manglede deltagelse

Av enkelte administrasjonssjefer og økonomisjefer fikk vi tilbakemelding per e-post om at de ikke hadde tid til å besvare undersøkelsen. Undersøkelsen ble sendt ut i forkant av lønnsforhandlinger, noe som gjorde at flere høyst sannsynlig var opptatt med å forberede disse forhandlingene. Vi lot undersøkelsen være tilgjengelig over en lengre tidsperiode i håp om at flere ville svare, samtidig som vi varslet om at respondentene kunne påbegynne undersøkelsen

og senere fortsette der hvor de avsluttet. Videre sørget vi for at undersøkelsen pågikk også etter at lønnsforhandlingene var unnagjort, slik at de som hadde vært opptatt med dette kunne svare når forhandlingene var avsluttet.

Vi fikk også en tilbakemelding fra en administrasjonssjef om at vedkommende ikke så på seg selv som riktig målgruppe for undersøkelsen. Vedkommende henviste til økonomisjefen, men vedkommende økonomisjef svarte heller ikke på undersøkelsen.

4.5 Datainnsamling

I prosessen rundt utformingen og forberedelsene til utsending av spørreundersøkelsen, søkte vi også Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste om tillatelse til å innhente den type data en slik spørreundersøkelse genererer. Denne søknaden ble innvilget.

4.5.1 Utforming av spørreskjema

Spørreskjemaet som vi valgte å benytte er et skjema sammensatt av flere spørreskjema som tidligere er benyttet for undersøkelser tilsvarende vår egen. Studiene disse spørreskjemaene er hentet fra er; Eriksrud og Mckeown (2010), Daleq og Hobbel (2014), Johansen (2010), Moum (2016), Olsen (2012), Solstad og Sommervik (2015), Rrustemi (2015).

Flere av spørsmålene er hentet direkte fra de nevnte spørreskjemaene, men noen spørsmål måtte tilpasses vår kontekst samt at noen av spørsmålene måtte vi opprette selv. I tillegg benyttet vi oss av førsteamanuensis Tor-Eirik Olsen, NTNU Handelshøyskolen, sin kunnskap på området og fikk han til å gjennomgå spørreskjemaet. Med bakgrunn i dette ble det lagt til noen spørsmål og endret noen spørsmål, i tillegg til at rekkefølgen på spørsmålene ble litt annerledes enn slik vårt førsteutkast så ut.

Alle spørsmålene i oppgaven var i utgangspunktet obligatoriske, men enkelte spørsmål som gikk inngående på utdanning ble utelukket for de som svarte at de ikke hadde den forespurte utdanningen.

Vi benyttet den web-baserte løsningen Questback i utformingen av spørreundersøkelsen. Her kunne vi enkelt flytte på spørsmål, endre på spørsmål og legge til eller ta bort spørsmål. Videre

kunne vi også legge inn funksjoner som gjorde at respondentene hoppet lengre ut i undersøkelsen, om vedkommende svarte et av alternativene hvor denne funksjonen var lagt inn. Et eksempel på dette er spørsmål nummer 38; «har du høyere økonomisk utdanning, formell utdanning utover videregående skole?». Dette var et ja eller nei spørsmål. Svarte respondentene nei på dette ble de automatisk flyttet forbi spørsmålene som fulgte, da disse omhandlet hvor lang denne utdannelsen var, hvilken type utdanning det var, osv. På denne måten unngikk vi å opprette svaralternativet «ikke aktuelt» da respondentene som ikke hadde høyere økonomisk utdanning, ikke måtte svare på spørsmålene som fulgte om selve utdannelsen. Dette var med på å gjøre spørreskjemaet mer relevant og dermed gi et mer profesjonelt preg.

Vi bestemte at det for svarprosenten sin del, som er svært viktig for studien, var avgjørende ikke å anonymisere undersøkelsen. Dette for å kunne purre på personene som ikke hadde besvart undersøkelsen. I oppgaven derimot, ble all presentasjon av data anonymisert. Det er derfor ikke mulig å knytte data til verken den aktuelle respondenten eller politidistriktet/særorganet vedkommende jobber for.

4.5.2 Gradering av svaralternativene

Ved de fleste av graderingsspørsmålene ble det benyttet en skala fra en til fem. Dette er en vanlig gradering i kvantitative studier og er tidligere benyttet av både Johansen (2010) og Bjørmark og Olsen (2012), noe som styrker studiens reliabilitet. En skala som holdes relativt liten gjør det enklere for respondenten å svare presist på spørsmålene. Fem punkter på skalaen muliggjør dette ved at vi kan behandle variablene som kontinuerlige. Alle spørsmål som omhandler bruken av budsjett, budsjettkritikk samt kjennskapen til og bruken av alternative styringsverktøy kunne besvares kun med ett alternativ. Vi valgte ikke å ta med alternativet «vet ikke», da vi mente at alle respondentene hadde forutsetninger for å kunne besvare disse spørsmålene.

4.5.3 Pre-testing av spørreskjema

Selv om mange av spørsmålene var hentet fra spørreundersøkelser benyttet i andre studier hadde vi her en ny kontekst i og med at undersøkelsen skulle utføres i politiet, en ny

sammensetting av spørsmålsrekkefølgen og flere nye spørsmål. Dette gjorde at vi måtte pre-teste spørreskjemaet på nytt. Vi valgte tre runder med pre-testing.

Den første runden rettet seg mot vår veileder. Han så i all hovedsak på helheten i undersøkelsen, i tillegg til muligheten for feilkilder i form av feil med svaralternativer. Den andre pre-testingen gikk til en medstudent, våre foreldre og våre søsken. Noen av testdeltagerne har selv bakgrunn med kvantitative undersøkelser. Enkelte av deltagerne fikk i oppgave å se etter skrivefeil og forbedringer i spørsmålsformuleringen. Andre fikk i oppgave å se på tidsbruken. I siste runde med pre-testing fikk vår veileder undersøkelsen og distribuerte den til en av sine kolleger. De gjennomgikk undersøkelsen for å se på helhetsinntrykket.

I den første pre-testingen ble det foretatt noen justeringer på rekkefølgen på spørsmålene. Det ble også avdekket et svaralternativ som ikke fungerte når respondenten trykket på det. Her var det snakk om at det var lagt inn feil verdi på alternativet i Questback. Etter den andre pre-testingen ble noen enkle skrivefeil rettet opp, men ingenting utover dette. Den siste pre-testingen førte ikke til noen endringer og vi kunne da sende ut undersøkelsen med visshet om at undersøkelsen var nøye gjennomgått tre ganger, uten at det den siste gangen ble funnet feil eller uklarheter rundt spørsmålsstillingen. På denne måten var pre-testingen med og bidro til undersøkelsens validitet og reliabilitet.

Før spørreundersøkelsen ble sendt ut til respondentene fikk også Frede Wiberg Hermansen lese igjennom spørreskjemaet, slik at Politidirektoratet var kjent med spørsmålene i undersøkelsen. Det at Hermansen fikk se over spørreundersøkelsen anses ikke av oss som en egen del av pre-testing, da vi ikke fikk kontrollert om han faktisk leste over den, men det er likevel greit å nevne at det ble gjort, og at det ikke var noe innsigelser eller rettelser fra Hermansen sin side.

Utover vår egen pre-testing har også de som har benyttet spørreskjemaene vi har basert vårt skjema på, pre-testet sine spørreskjema. Dette er i ytterligere grad med på å øke undersøkelsens validitet og reliabilitet.

4.5.4 Utsendelse av spørreskjema

Før undersøkelsen ble sendt ut, sendte Erling Sørlien i Politidirektoratet, på forespørsel fra oss ut en e-post til respondentene med informasjon om undersøkelsen (se vedlegg 1). I e-posten ble

det informert om undersøkelsen, at Politidirektoratet på generelt grunnlag stilte seg positiv til slike undersøkelser og at de oppfordret til å besvare den.

Noen dager etter at e-posten fra Politidirektoratet var sendt ut til respondentene, sendte vi ut spørreundersøkelsen i form av en lenke i e-post (se vedlegg 3). I den samme e-posten la vi også med en informasjonstekst om undersøkelsen (se vedlegg 2). Informasjonsteksten inneholdt informasjon om oss, informasjon om studien, en presisering av hvor viktig en høy svarprosent var for vår studie i tillegg til at det ble nøye presisert at undersøkelsen var anonym.

Vi valgte som nevnt tidligere i oppgaven, å benytte det web-baserte programmet Questback i distribusjonen av spørreskjemaet til respondentene. Denne løsningen for datainnsamling bidro til at vi sparte både tid og penger, samt at respondentene selv kunne velge tid og sted for å besvare spørreskjemaet. Videre var Questback med på å gjøre purreprosessen enklere i tillegg til at overføringen av data til analyseprogrammet MYSTAT og STATA gikk raskere. Ved å sende ut en personlig e-post med lenke til undersøkelsen, kunne vi føle oss trygge på at det var rette vedkommende som besvarte spørreskjemaet. En annen styrke ved å benytte Questback er at svarene automatisk føres inn i undersøkelsen når respondenten svarer. Faren for skrivefeil minimeres som følge av de tekniske løsningene. Eksempler på dette er spørsmålene med nedtrekkbare svaralternativ, hvor respondenten må velge et alternativ blant flere som kommer frem når spørsmålet skal besvares. Det ble også lagt inn begrensninger i enkelte svaralternativer, slik at om respondenten for eksempel tastet et tall for mye så ville ikke respondenten kunne gå videre i undersøkelsen før dette var rettet opp. Sammenlignet med om spørreskjema ble sendt som brevpost i stedet for som her en lenke til Questback i e-post, unngår vi å feiltolke håndskrevne svar da svarene i Questback er maskinskrevet og tolkning er dermed ikke nødvendig. Disse nevnte faktorene er med på å styrke studiens reliabilitet. Det er likevel verdt å nevne at med web-baserte løsninger følger også faren for tekniske problemer. Faren for feiltasting kan selvsagt aldri elimineres, verken ved bruk av databaserte løsninger eller ved utfylling av papirutsendte undersøkelser.

En liten uke etter e-posten fra Sørlien gikk ut, sendte vi ut undersøkelsen. Vi sendte ut spørreskjemaet på en lørdag kl. 09:00. Dette begrunnet vi med at de som leste e-post hjemme muligens hadde tid og ro til å gjennomføre undersøkelsen i løpet av helgen. De andre ville se e-posten som noe av det første de gjorde da de kom på jobb påfølgende mandag og var uthvilte etter helgen. Ved at respondentene fikk spørreundersøkelsen en mandags morgen kunne de også

disponere uken slik at de fikk tid til å utføre den. Tanken var at respondentene etter en helg var opplagt og hadde overskudd til å ta fatt på oppgaven. Hadde vi valgt å sende undersøkelsen ut senere i uken, kunne vi risikert at respondentene i større grad var opptatt med arbeid og mer slitne. Dette ville igjen kunne føre til at den ble utsatt og dermed glemt.

Etter at undersøkelsen var sendt ut, la vi til to automatiske purringer via e-post. Disse var henholdsvis mandag en drøy uke etter og deretter påfølgende fredag. Purringene ble sendt til de respondentene som ikke hadde besvart undersøkelsen. Etter disse purrerundene hadde vi oppnådd en svarprosent på 29 prosent.

Når disse purringene var gjennomført valgte vi å sende ut tre nye purringer per e-post, over et tidsrom på fem uker. Purring nummer to av disse var av en mer kollegial form. Da de foregående purringene samt førstegangsutsendelsen kom via en privat e-postadresse, ble denne purringen sendt ut ifra en e-postadresse tilknyttet politiet. Denne purringen hadde også en mer personlig preget tekst i håp om å spille på de kollegiale følelsene til respondentene. Før denne purringen hadde vi en svarprosent like i overkant av 34 prosent. Etter den mer personlige purringen endte vi opp med en svarprosent på 51 prosent. Den siste purringen hadde liten uttelling, og økte svarprosenten til 52 prosent. Undersøkelsen var tilgjengelig i perioden 24.09.2016 til 01.12.2016.

Like over nyttår sendte vi på nytt ut undersøkelsen til de politidistriktene/særorganene hvor ingen av lederne hadde svart. Vi håpet med dette å få minimum en respondent fra hvert politidistrikt/særorgan. Første og eneste svar fikk vi inn like etter at spørreundersøkelsen var sendt ut. Vi forsøkte å nå de andre via politiets e-post, uten å lykkes med å oppnå kontakt. Det ene svaret hadde økt svarprosenten til 54 prosent, noe som ble det endelige resultatet.

4.6 Operasjonalisering av variabler

Kvantitativ metode har den fordel at man gjennom forhåndskategorisering kan standardisere informasjonen ved hjelp av tall (Jacobsen, 2005). For å få til dette må det rettes fokus mot operasjonalisering av variabler. I dette kapittelet vil vi gjennomgå operasjonaliseringen av de variablene som inngår i denne oppgaven og som er hentet fra vår spørreundersøkelse (se vedlegg 3).

4.6.1 Avhengig variabel

Kjennskap til balansert målstyring som styringsverktøy

Spørsmål 16 er variabelen som omhandler bruken av styringsverktøyet balansert målstyring, og er den avhengige variabelen i regresjonsanalysen. Spørsmålet sier også noe om bruken av andre typer styringsverktøy og variabelen måles med en likert-skala fra 1 til 5, hvor verdi 1 indikerer «svært liten grad» og verdi 5 «svært stor grad». De andre styringsverktøyene som var med i spørsmålet er; budsjett, benchmarking, aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC), rullerende prognoser, ikke-finansielle måltall, total quality management (TQM), aktivitetsbasert ledelse (ABM), target costing, internprising og beyond budgeting (styring uten budsjetter). Spørsmålet er inspirert av blant annet Moum (2016), Olsen (2012) og Naranjo-Gil et al. (2009). Dermed styrkes begrepsvaliditeten i spørsmålet, da tidligere studier har tilnærmet lik spørsmålsformulering. I og med at spørsmålet har fem svaralternativer kan vi behandle variabelen som kontinuerlig og vi kan benytte oss av lineær regresjon. Det er viktig å poengtere at spørreskjemaet måler respondentenes uttrykte oppfatning av spørsmålene og ikke den faktiske bruken av balansert målstyring.

4.6.2 Uavhengige variabler

I det følgende gis en oversikt over de ulike karakteristikene ved ledere og enhetene samt betingelsesfaktoren størrelse som vil inngå i analysen, rangert etter hypotesenummer.

4.7 Karakteristika ved leder

Variabel 1: Alder (H1)

Den første variabelen omhandler alder hos leder og hvorvidt alder påvirker om lederen bruker balansert målstyring eller ikke. På bakgrunn av spørsmål nummer fem i spørreskjemaet har vi utledet denne variabelen. Spørsmålet som ble stilt i spørreskjemaet var «Alder (svar kun med tall)». Under spørsmålet var det lagt inn en kolonne hvor respondentene selv skrev inn sin alder med tall. Variabelen er kontinuerlig ettersom respondentene selv oppga sin alder. Denne måten å måle variabelen alder på, er lik måten variabelen er målt på i flere andre masteroppgaver som

vi har sett til i denne oppgaven. Dette er med på å styrke begrepsvaliditeten. Vi forventer at variabelen vil ha en negativ sammenheng når det gjelder bruk av balansert målstyring.

Variabel 2: Ansiennitet (H2)

Denne variabelen baserer seg på spørsmål nummer syv i spørreskjemaet, «Antall år i stillingen med økonomiansvar for politidistriktet/særorganet (svar kun med tall)», og handler om hvor mange år lederen har vært ansatt i nåværende stilling med økonomiansvar for politidistriktet/særorganet. Dette er en kontinuerlig variabel i og med at respondentene oppga antall år. Spørsmålet er ulikt sammenlignet med spørsmål som har målt samme variabel i andre masteroppgaver som det er sett til i denne oppgaven. I disse oppgavene er ofte spørsmålet formulert til «antall år i nåværende stilling». I vårt spørreskjema kunne vi ikke stille spørsmålet på denne måten, da det var usikkerhet knyttet til om respondentene hadde skiftet jobb som følge av nærpoltireformen. Spørsmålene måler likevel det samme da alle respondentene som ble spurt om «antall år i nåværende stilling» hadde økonomiansvar, samt at de også oppga sine svar ved å skrive inn tall. Begrepsvaliditeten er derfor styrket. Vi forventer også her at variabelen vil ha en negativ sammenheng når det gjelder bruk av balansert målstyring.

Variabel 3: Erfaring fra privat sektor (H3)

Variabelen som måler antall år lederen har jobbet i privat sektor er basert på spørsmål nummer ti i spørreskjemaet, «Antall år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor (svar kun med tall)». Denne spørsmålsformuleringen er lik formuleringen som er benyttet i spørreskjemaene vi har sett til under utarbeidingen av vårt spørreskjema, noe som fører til at begrepsvaliditeten også her er styrket. Denne variabelen er også kontinuerlig. Sammenhengen mellom erfaring fra privat sektor og bruken av balansert målstyring forventer vi blir positiv.

Variabel 4: Utdanning (H4)

Denne variabelen er utledet fra spørsmål nummer 39 i spørreskjemaet, «Antall år med høyere økonomisk utdanning (universitet, høyskole eller lignende, inklusive videreutdanninge). Alternativene er henholdsvis: 1 år, 2 år, 3 år, 4 år, 5 år, 6 år, 7 år eller 8 år. Variabelen er kontinuerlig.

Variabelen er målt på ulike måter i andre masteroppgaver. I vår spørreundersøkelse ble respondentene som på spørsmål forut for dette hadde svart at de ikke hadde høyere økonomisk utdanning, sendt automatisk forbi spørsmålet. Denne fremgangsmåten for måling av høyere økonomisk utdanning er lik måten Rrustemi (2015) hadde i sin spørreundersøkelse. Vi hadde derfor, slik som Rrustemi (2015), ikke med et alternativ som tilsvarte ingen økonomisk utdanning slik som for eksempel Moum (2016) og Solstad og Sommervik (2015) hadde. Spørsmålet som måler variabelen er likevel likt spørsmålet som måler samme variabel hos Moum (2016) og Solstad og Sommervik (2015), og helt lik måten Rrustemi (2015) stilte spørsmålet. Begrepsvaliditeten er derfor styrket. Det er flere måter å operasjonalisere variabelen utdanning på. For eksempel har Solstad og Sommervik (2015) i tillegg til å se på høyere økonomisk utdanning, valgt å se på variabelen utdanningsbakgrunn. Daleq og Hobbøl (2014) og Rrustemi (2015) på sin side valgte å innlemme «antall år siden gjennomføring av økonomisk utdanning» som en utdanningsvariabel.

Grunnen til at vi valgte høyere økonomisk utdanning som en av våre variabler, var fordi det er gjennom denne utdanningen det er mest sannsynlig at respondentene har tilegnet seg kunnskap om økonomiske styringsverktøy. Høyere økonomisk utdanning vil som følge av dette kunne ha betydning når det gjelder valg av økonomiske styringsverktøy.

Vi forventer at variabelen utdanning vil ha en positiv innvirkning på bruken av balansert målstyring.

Variabel 5: Kjønn (H5)

Kjønn er utarbeidet fra spørsmål nummer fire i spørreskjemaet, «kjønn». Variabelen er dikotom, en såkalt dummyvariabel, hvor variabelen ble gitt verdi 1 dersom respondenten svarer «kvinne» eller verdi 0 dersom respondenten svarer «mann». Variabelen måles på lik måte som hos Moum (2016), noe som styrker begrepsvaliditeten. De andre oppgavene vi har sett på har ikke målt denne variabelen. Vi forventer at variabelen vil ha en negativ sammenheng vedrørende bruk av balansert målstyring.

4.8 Karakteristika ved enhetene

Variabel 6: Ekstrovert (H6)

Variabel 6 handler om i hvilken grad enhetene ser på seg selv som ekstrovert. Begrepet er vidt, men vi har valgt å ta utgangspunkt i to av spørsmålene i spørreundersøkelsen. Spørsmål nummer 13, «hvor ofte deltar ansatte i økonomiavdelingen/-funksjonen på eksterne (åpne) kurs/seminarer/konferanser» og spørsmål nummer 14, «hvor ofte deltar ansatte i økonomiavdelingen/-funksjonen på lukkede (interne) kurs/seminarer/konferanser», er grunnlaget for variabelen ekstrovert. Spørsmålene hadde fem svaralternativer, hvor verdi 1 indikerer «aldri» og 5 «minst kvartalsvis». Disse to spørsmålene kobler vi sammen til en samlevariabel, hvor vi tar utgangspunkt i gjennomsnittsverdien av disse to spørsmålene. Vi har operasjonalisert variabelen på lik måte som Moum (2016). Moum (2016) gjennomførte en faktoranalyse som viste at spørsmålene lot seg slå sammen, noe som styrker begrepsvaliditeten til denne variabelen. Variabelen er kontinuerlig. Vi forventer at denne variabelen vil ha en positiv sammenheng opp mot bruken av balansert målstyring.

4.9 Betingelsesteori

Variabel 7: Størrelse (H7)

Variabelen som forklarer hypotese syv er utledet fra spørsmål nummer to i spørreskjemaet, «To spørsmål om størrelsen på politidistriktet/særorganet (svar kun med tall)». Respondentene ble spurt om de kunne oppgi antall ansatte i tillegg til antall årsverk i politidistriktet/særorganet. Vi valgte antall årsverk i stedet for antall ansatte, da antall ansatte blant annet også innlemmer personer som er ansatt i for eksempel 50 prosent stillinger. Antall årsverk vil derfor være mer sammenlignbart. I de masteroppgavene vi har sett til i denne oppgaven finner vi ingen som har målt variabelen i antall årsverk. Denne variabelen kan måles på mange ulike måter. Eksempelvis hadde Daleq og Hobbøl (2014), Moum (2016) og Solstad og Sommervik (2015) målt variabelen i antall innbyggere. I tillegg til antall innbyggere hadde Daleq og Hobbøl (2014) også en størrelsesvariabel som målte antall ansatte som jobbet med økonomi på et overordnet nivå i kommunen.

Dette er en kontinuerlig variabel som varierer fra 47 til 2700 årsverk. Vi forventer at variabelen størrelse vil ha en positiv sammenheng med bruken av balansert målstyring.

4.10 Statistisk analyse

For å kunne teste ut hypotesene fra teoridelen benytter vi oss av regresjonsanalyse. Regresjonsanalysen viser sammenhengen mellom ulike variabler. Analysemodellen i vår studie kan uttrykkes på denne måten:

$$\text{Balansert målstyring i politietaten} = \alpha_0 + \beta_1 \times \text{Alder} + \beta_2 \times \text{Ansiennitet} + \beta_3 \times \text{Privat sektor} + \beta_4 \times \text{Utdanning} + \beta_5 \times \text{Kjønn} + \beta_6 \times \text{Ekstrovert} + \beta_7 \times \text{Størrelse} + e$$

Hvor $i = 1 - 26$ (enheter)

Vi forsøkte først å gjennomføre en lineær regresjonsanalyse, dette fordi de fleste andre studier som vi hadde sett til hadde gjennomført en slik analyse (se vedlegg 4). Det viste seg raskt å bli vanskelig selv om vi forsøkte oss frem på flere ulike måter. I første omgang så vi at modellen vår ikke tålte 7 variabler da det kun var 26 observasjoner. Vi måtte derfor benytte en korrelasjonsmatrise. Funnene blir kort kommentert her, og kan ses i vedlegg 5. En korrelasjonsmatrise viser sammenhengen mellom to og to variabler og hvor mye de ulike variablene korrelerer, det vil si hvor mye hver enkelt variabel systematisk samsvarer med hverandre. Bivariat-korrelasjon vil kunne fortelle oss noe om styrken på sammenhengen mellom variablene. Jo nærmere tallet er 0, desto mindre henger variablene sammen. Det vil med andre ord si at lave tall indikerer at variablene i mindre grad varierer systematisk i takt, mens høye tall viser at variablene har en sammenheng med hverandre.

I korrelasjonsmatrisen finner vi at utdanning og kjønn er viktige variabler. Ekstrovert går mer på enheten og ikke lederen i seg selv, vi forsøkte derfor å fjerne denne variabelen. Samtidig er ikke ekstrovert nyttig for videre forskning når det gjelder rammeverket til Upper Echelon. Variabelen ekstrovert utgjorde omtrent ingen forskjell på hvor nyttig analysen skulle vise seg å være. Vi valgte derfor å teste ut en og en variabel. Testen viste at det kun var variabelen kjønn som var signifikant. Etter flere runder med flere forsøk på minste kvadraters metode, der valget er en løsning hvor spriket mellom løsning og observasjon er minst mulig, konkluderte vi med at lineær regresjonsanalyse rett og slett ikke tålte kun 26 observasjoner for vår modell. Vi måtte derfor benytte oss av en regresjonsmetode som kalles WarpPLS (Kock, 2010). Denne regresjonsmetoden takler små utvalgsstørrelser bedre enn en lineær regresjonsanalyse. Årsaken til at vi ville forsøke oss på WarpPLS, var fordi Olsen (2012) benyttet seg av dette programmet da han hadde få observasjoner i sin studie.

Korrelasjonsmatrisen viser at det er liten risiko for multikollinearitet, da multikollinearitet viser perfekt korrelasjon mellom de ulike variablene. Perfekt multikollinearitet er tilstede hvor korrelasjonen er 1 eller -1 (Hammervold, 2012). Som følge av at det ikke er noen antydning til multikollinearitet (høyeste verdi er 49 prosent), trenger vi ikke å kutte ut noen variabler i vår regresjonsanalyse eller se videre på VIF-verdier (variance inflation factor).

5 Analyse og diskusjon

I denne delen av avhandlingen presenterer vi resultatene fra datainnsamlingen. Resultatene analyseres, diskuteres og testes opp mot de teoretiske perspektivene, våre hypoteser samt tidligere forskning som vi har gjennomgått i del 3. Deretter vil resultatene fra kartleggingen av politietatens bruk av balansert målstyring bli presentert i første del. I andre del ser vi på hvorvidt karakteristika ved leder, karakteristika ved enhetene og betingelsesfaktoren størrelse påvirker politietatens bruk av balansert målstyring. Dette gjøres ved å kjøre en PLS (partial least square) regresjonsanalyse.

5.1 Kartlegging av bruken av balansert målstyring i politietaten

Formålet med denne avhandlingen er blant annet å undersøke i hvilken grad balansert målstyring brukes i politietaten. En grunnleggende forutsetning for å kunne måle bruken av balansert målstyring er at lederne faktisk har kjennskap til verktøyet. Respondentene ble derfor bedt om å ta stilling til hvor god kjennskap de har til ulike styringsverktøy, deriblant balansert målstyring. I tabell 5 ser vi resultat fra spørreundersøkelsen angående respondentenes uttrykte bruk av balansert målstyring. På en skala fra 1 til 5 er gjennomsnittsverdier 3,04, noe som tilsier at bruken av balansert målstyring ligger omtrent på gjennomsnittet av skalaen. Standardavviket på 1,28 indikerer at det er spredning i bruken av balansert målstyring.

	Bruk av balansert målstyring i prosent					Gj.snitt	St.avvik	Min-Max
	I svært liten grad	I liten grad	Noe	I stor grad	I svært stor grad			
BMS	19,23	7,69	34,60	26,92	11,53	3,04	1,28	1-5

Tabell 5 – Uttalt prosentvis bruk av balansert målstyring og deskriptiv statistikk, N = 26

Tabell 5 viser videre en oversikt over uttalt prosentvis bruk av balansert målstyring. Her kommer det tydelig frem, at spredningen er stor. Med tanke på uttalelsene om at det i politiet ikke ble benyttet annet enn budsjett som økonomisk styringsverktøy, uttalt av administrasjonssjefen vi snakket med i startfasen av arbeidet med oppgaven, kan det tyde på at det foreligger ulik oppfatning blant respondentene om hva balansert målstyring innebærer. Vi kan heller ikke utelukke at variasjonen i svarene fra respondentene skyldes at enkelte ledere rett og slett ikke vet hva balansert målstyring faktisk er. Dette gjør at det er knyttet usikkerhet til validiteten i målingen av bruken. En alternativ forklaring kan være at forståelsen av balansert målstyring er god, men at bruken av balansert målstyring faktisk er ulik slik tabellen viser og at praksisen blant de ulike enhetene styres av de enkelte lederne.

Ser vi til annen forskning på området viser blant annet Moum (2016) at det i kommunesektoren ble målt en gjennomsnittlig bruk av balansert målstyring på 2,59. Denne målingen ble utført ved bruk av tilsvarende skala som vi benyttet i vår spørreundersøkelse. Solstad og Sommervik (2015) har også målt bruken av balansert målstyring innen kommunesektoren, hvor de fant en gjennomsnittlig bruk av balansert målstyring på 2,75 ved bruk av tilsvarende skala. Disse målingene viser at det i kommunesektoren og politiet er ganske lik bruk av balansert målstyring. Bruken av balansert målstyring i begge etater ligger rundt midten av skalaen, men i politiet tyder det på at balansert målstyring blir brukt i noe større grad.

5.2 Faktorer som påvirker bruken av balansert målstyring

Vi vil her gjennomgå deskriptiv statistikk for de ulike faktorene som danner grunnlaget for regresjonsanalysen. Faktorene består av karakteristika ved økonomisjef, enhetene og betingelsesfaktoren størrelse. Tabell 6 viser en oversikt over relevant deskriptiv statistikk og de ulike faktorene som gir grunnlaget for regresjonsanalysen med WarpPLS. Antall respondenter, når vi tar utgangspunkt i en fra hver enhet som har besvart spørreundersøkelsen, er 26 for samtlige variabler. For å belyse spredningen i datasettet ser vi på gjennomsnitt, standardavvik samt minimum- og maksimumverdier ved deskriptiv statistikk.

Variabler	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Minimum	Maksimum
Alder	26	51,65	7,132698	38	64
Ansiennitet	26	9,65	6,215737	1	21
Erfaring fra privat sektor	26	3,61	6,462674	0	26
Utdanning	26	2,19	2,078831	0	6
Kjønn	26	0,42	0,5038315	0	1
Ekstrovert	26	2,29	0,8851336	1	5
Størrelse	26	502	518,6929	47	2 700

Tabell 6 - Deskriptiv statistikk - Politietaten

Tabellen presentert ovenfor viser at det er stort spenn i alder blant respondentene. Den yngste og eldste respondenten varierer fra henholdsvis 38 til 64 år. Gjennomsnittsalderen er 51,65 år, mens standardavviket er på 7,13 som tyder på at det er en relativ høy spredning i alder.

Respondentenes ansiennitet i nåværende stilling med økonomiansvar for enheten er gjennomsnittlig 9,65 år. Når det gjelder antall år med erfaring er det store forskjeller blant lederne, hvor noen nettopp har blitt tilsatt mens andre har hatt samme stilling i over 20 år. Det er med andre ord stor variasjon hva gjelder ansiennitet, noe vi kan se ut ifra det høye standardavviket på 6,21.

Videre har respondentene i gjennomsnitt 3,61 år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor. Lederen med lengst erfaring har 26 års arbeidserfaring fra det private næringslivet. Standardavviket på 6,46, samt at enkelte ikke har noen arbeidserfaring fra privat sektor, tilsier en stor spredning av ledere med denne type bakgrunn.

Når det kommer til høyere økonomisk utdanning blant lederne, varierer utdanningsnivået fra ingen til seks år. Gjennomsnittet for høyere økonomisk utdanning ligger på 2,19 år og standardavviket er på 2,08. Her ser vi en jevn spredning.

Gjennomsnittet for variabelen kjønn er 42 prosent, det vil si at 42 prosent er kvinner og 58 prosent er menn. Standardavviket er 0,50, noe som tyder på at det er en omtrent lik fordeling av menn og kvinner som har besvart spørreundersøkelsen.

Under variabelen ekstrovert er gjennomsnittsverdien 2,29 på en skala fra en til fem. Standardavviket ligger på 0,89. Både ved å se på gjennomsnittsverdien og standardavviket kan vi se at enhetene jevnt over er på samme nivå hva gjelder det å være ekstrovert.

Når det gjelder variabelen størrelse er det stor spredning i antall årsverk i de ulike politidistriktene/særorganene. Gjennomsnittlig årsverk for politidistriktene/særorganene som har besvart spørreundersøkelsen er 502. Det varierer fra 47 årsverk til 2 700 årsverk, mens standardavviket ligger på 518,7 noe som indikerer stor spredning.

5.3 Regresjonsanalyse av bruken av balansert målstyring

Vi vil i denne delen av analysen presentere en Warp PLS-modell for å analysere sammenhengen mellom bruken av balansert målstyring og karakteristika ved leder, enheten samt betingelsesfaktoren størrelse. Modellen har en relativt høy forklaringsgrad på 0,51 i programmet Warp PLS, det vil si at 51 prosent av variansen i den avhengige variabelen forklares av de uavhengige variablene i modellen. Denne relativt høye forklaringsgraden støttes opp av forklaringsgraden i den lineære regresjonsanalysen som var på 0,42, det vil si 42 prosent (se vedlegg 4).

BMS	«Path coefficient»	P-verdi
Alder	-0,325	0,030
Ansiennitet	0,116	0,268
Erfaring fra privat sektor	-0,022	0,455
Utdanning	-0,253	0,077
Kjønn	-0,024	0,451
Ekstrovert	-0,487	0,002
Størrelse	-0,200	0,133

Tabell 7 - Regresjonsanalyse. Avhengig variabel: Bruk av balansert målstyring i politietaten

5.4 Karakteristika ved leder

Variabel 1: Alder

H1: Enheter med yngre ledere vil i større grad benytte seg av balansert målstyring enn enheter med eldre ledere.

Vår første hypotese som omhandler egenskaper ved leder er alder. Vi har testet om det er noen sammenheng mellom alder på leder og bruk av balansert målstyring. Tabellen ovenfor viser at denne sammenhengen er signifikant, noe vi kan se ut ifra p-verdien på 0,03. Vi vil derfor få støtte for hypotesen om at jo yngre en leder er, jo mer sannsynlig er det at enheten benytter balansert målstyring. Videre kan vi se dette av «Path coefficient» (heretter omtalt som koeffisienten) som er på -0,325. Fortegnet samsvarer med forventet fortegn. Med andre ord kan

vi med 95 prosent sikkerhet fastslå at jo yngre ledere er, jo mer sannsynlig er det at de benytter balansert målstyring.

Det at yngre ledere benytter balansert målstyring i større grad enn eldre ledere, kan komme av at eldre ledere er mer konservative. Dermed kan vi anta at de foretrekker sikkerhet og trygghet som gjør at de av den grunn har større tilknytning til enhetens nåtilstand, hvor budsjett ofte benyttes som styringsverktøy fremfor balansert målstyring (Hambrick og Mason, 1984).

Det kan også tenkes at eldre ledere bruker balansert målstyring, men at de ikke er klar over hva styringsverktøyet innebærer. Ledere i politietaten jobber daglig med å måle alt fra oppklaringstall til sykefravær og trivsel blant ansatte. Dette er målinger som ofte går under betegnelsen balansert målstyring. I og med at dette er målinger som Politidirektoratet krever blir gjennomført hos alle enhetene, kan det være at lederne ikke ser på dette som balansert målstyring.

Samtidig kan det være at eldre ledere i mindre grad er oppdaterte på innovative styringsverktøy, da tidligere studier viser at yngre ledere er mer oppdatert på området via sin utdanning (Naranjo-Gil et al., 2009). En annen årsak kan være at yngre ledere ofte har en ferskere økonomisk utdanning enn eldre ledere. Dagens økonomistudier vil ha mer oppmerksomhet rettet mot innovative styringsverktøy enn tidligere, og at de av den grunn vil kunne være mer oppdatert på hva balansert målstyring innebærer. Dersom eldre ledere likevel er oppdatert på innovative styringsverktøy, kan de være mindre villige og mindre fleksible til å benytte seg av balansert målstyring. Dette kan føre til at enheter med eldre ledere i mindre grad er villige til å ta i bruk balansert målstyring (Young et al., 2001).

Den negative sammenhengen som vi har funnet mellom leders alder og bruk av balansert målstyring, samsvarer med funnene til blant annet Daleq og Hobbøl (2014), Naranjo-Gil et al., (2009), Solstad og Sommervik (2015) og Young et al. (2001). Dermed kan vi si at alder har en innvirkning på bruken av balansert målstyring. I likhet med Daleq og Hobbøl (2014) fikk også vi støtte for hypotesen om at det er en sammenheng mellom alder og bruk av balansert målstyring. Vi har altså avdekket at dette kan gjelde flere deler av offentlig sektor. Det at vi her har funnet en signifikant negativ sammenheng mellom alder og bruken av balansert målstyring er med på å aktualisere Upper Echelon teorien innen offentlig sektor.

Variabel 2: Ansiennitet

H2: Enheter med ledere som har kortere ansiennitet i politiet vil i større grad benytte seg av balansert målstyring sammenlignet med enheter med ledere som har lengre ansiennitet.

Vi testet her sammenhengen mellom antall år lederne har hatt i sine nåværende stillinger og bruken av balansert målstyring. Modellen vår gir ikke støtte for den negative sammenhengen mellom ansiennitet og hvorvidt leder benytter balansert målstyring, da p-verdien er på 0,268. I tillegg viser tabellen at det er positivt fortegn, ved at koeffisienten er på 0,116. Det er altså ikke negativt som vi forventet at det skulle være. Hypotesen vår må forkastes, og vi kan dermed si at ansiennitet ikke er viktig for å forklare bruken av balansert målstyring i vår modell.

Sammenhengen mellom ansiennitet og bruken av innovative styringsverktøy, basert på tidligere forskning og teori, har vært delt. På den ene siden er det argumentert for at ledere med lang ansiennitet, blir bedre rustet til å håndtere utfordringer i forbindelse med bruk av innovative styringsverktøy. På den annen side er det argumentert for at ledere vil være mindre villige til å benytte innovative styringsverktøy, jo lengre ansiennitet de har. Årsaken kan være at de i større grad vil opprettholde status quo blant eksisterende organisasjonskretser, samtidig som de kan ha et eierskap til gjeldende forvaltningspraksis (Young et al., 2001).

Moum (2016) og Young et al. (2001) fikk ikke støtte for sammenhengen mellom ansiennitet og bruk av innovative styringsverktøy. Mens Naranjo-Gil et al. (2009) og Olsen (2012) fikk signifikante negative resultater for denne sammenhengen. Solstad og Sommervik (2015) fikk signifikant negativt resultat for sammenhengen mellom ansiennitet og grad av enighet i budsjettkritikken.

Det at vi ikke får en signifikant effekt av variabelen ansiennitet, bidrar til å bekrefte de allerede sprikende resultatene innen forskningen på dette området. Ettersom det er motstridende funn og argumenter i litteraturen, kan det tenkes at ansiennitet ikke er en viktig indikator for å beskrive bruken av balansert målstyring. Samtidig har ovennevnte studier sett på ulike bransjer og sektorer. I og med at tidligere studier har funnet ulike resultater, kan det tyde på at sammenhengen mellom ansiennitet og bruken av balansert målstyring avhenger av kontekst.

Variabel 3: Erfaring fra privat sektor

H3: Enheter hvor ledere har flere års erfaring fra privat sektor vil i større grad benytte seg av balansert målstyring.

Vi ønsket her å teste ut sammenhengen mellom leders bakgrunn fra privat sektor og bruk av balansert målstyring. Modellen vår får ikke støtte for denne hypotesen, da p-verdien er på 0,455. I tillegg viser tabellen en negativ verdi av koeffisienten på -0,022, motsatt av hva vi forventet. Hypotesen må derfor forkastes.

Ifølge teori og deler av tidligere forskning, kunne vi anta at lederes tidligere eksponering for innovasjoner i større grad er tilbøyelig til å benytte seg av innovative styringsverktøy også i fremtiden (Young et al., 2001). En slik eksponering kunne vi forvente at ledere hadde fått gjennom erfaring fra det private næringsliv, da balansert målstyring i utgangspunktet ble utviklet for privat sektor, men modellen vår tilsier at ledere med denne typen erfaring ikke er mer tilbøyelig til å bruke balansert målstyring.

Årsakene til det motstridende resultatet vi har kommet frem til kan være flere. Det kan blant annet skyldes at halvparten av respondentene aldri har jobbet i privat sektor tidligere. En annen årsak kan være knyttet til politietatens kultur. Ledere med erfaring fra privat sektor kan ha blitt påvirket av enhetens normer og regler, som igjen kan føre til at endringer vanskelig lar seg gjennomføre. Samtidig har flere av innovasjonene innen økonomistyringsverktøy som er blitt brukt i private virksomheter vært gjenstand for kraftig kritikk (Nørreklit, 2003). Det kan tenkes at de innovative ideene og styringsverktøyene som ikke har fungert særlig godt i privat sektor, heller ikke er egnet i offentlig sektor. Det er nærliggende å anta at ledere med erfaring fra privat sektor er klar over denne kritikken, og av den grunn ikke ønsker å benytte seg av for eksempel balansert målstyring.

Videre kan resultatet tyde på at erfaring fra privat sektor har mindre betydning enn hva vi hadde sett for oss i forkant. Vi kan da stille spørsmål ved i hvor stor grad balansert målstyring benyttes i privat sektor. Ifølge en årlig undersøkelse som omhandler de mest aktuelle styringsverktøyene i privat sektor, benyttet i flere ulike verdensdeler, viser en nedadgående trend i antall brukere av balansert målstyring de siste årene (Bain & Company, 2013). Årsaken til dette kan være at balansert målstyring har eksistert i over 20 år i privat sektor, noe som kan ha ført til at bedrifter rett og slett ikke finner det tilfredsstillende og dermed ønsker å benytte andre typer

styringsverktøy (Daleq og Hobbøl, 2014). Dette kan være med på å forklare en eventuell negativ sammenheng mellom bruk av balansert målstyring og erfaring fra privat sektor i politietaten.

Vi finner støtte i vårt funn hos Olsen (2012) som hadde likt resultat i sin studie. Resultatet er likevel forskjellig fra hva eksempelvis Daleq og Hobbøl (2014) og Solstad og Sommervik (2015) hadde. Felles for Olsen (2012), Daleq og Hobbøl (2014), Solstad og Sommervik (2015) og vårt funn er at ingen har fått signifikant resultat. Moum (2016) og Young et al. (2001) er de eneste av studiene vi har sett til, hvor resultat er signifikant. I tillegg er deres funn positive slik vi antok at vår variabel skulle være.

Variabel 4: Økonomisk utdanning

H4: Enheter der ledere har flere års høyere økonomisk utdanning vil i større grad benytte seg av balansert målstyring.

I likhet med alder indikerer modellen vår at variabelen som omhandler økonomisk utdanning er signifikant, som vi kan se av p-verdien på 0,077. Selv om variabelen er signifikant på 10 %-nivå, stemmer ikke fortegnet overens med koeffisienten på -0,253 slik som vi hadde antatt. Det betyr at vi må forkaste hypotesen.

Ut ifra tidligere studier hadde vi forventet at resultatet skulle bli signifikant positivt. Det vil si at jo høyere utdanning ledere har, jo mer villig er de til å benytte seg av balansert målstyring. I studiene til Moum (2016), Naranjo-Gil et al. (2009) og Young et al. (2001) har de fått støtte for hypotesen som omhandler utdanning og bruken av innovative styringsverktøy. Mens Daleq og Hobbøl (2014) fikk ikke støtte for tilsvarende hypotese innen kommunesektoren. Resultatet vårt er i samsvar med funnene til Solstad og Sommervik (2015), som også fikk et signifikant negativt resultat.

Det kan tenkes at ledere med flere års økonomisk utdannelse har tilegnet seg kunnskap om den økte kritikken og skepsisen rettet mot balansert målstyring (Nørreklit, 2000). Gjennom utdannelsen får de mer kjennskap til ulempene som kan overgå fordelene ved styringsverktøyet, som igjen vil kunne påvirke bruken i ettertid. I tillegg kan ledere med høyere økonomisk utdanning kjenne til flere andre økonomiske styringsverktøy som de heller vil benytte seg av.

Det at variabelen økonomisk utdanning er signifikant i modellen vår, i tillegg til flere andre studier, tyder på at leders utdanning er en relevant forklaringsvariabel når det gjelder bruk av balansert målstyring i politietaten.

Variabel 5: Kjønn

H5: Enheter med mannlige ledere vil i større grad ta i bruk balansert målstyring sammenlignet med enheter med kvinnelige ledere.

Med denne hypotesen ønsket vi å undersøke om kjønn var av betydning for bruken av balansert målstyring innen politietaten. Selv om koeffisienten på $-0,024$ viser negativt fortegn og stemmer overens med teori og tidligere forskning, får ikke hypotesen vår støtte i modellen med en p-verdi på $0,451$. Hypotesen vår må derfor forkastes.

Som følge av dette kan vi dermed ikke si at enheter med mannlige ledere i større grad vil benytte seg av balansert målstyring i forhold til enheter med kvinnelige ledere. Resultatet vårt støtter opp om funnene til Damanpour og Schneider (2009), som heller ikke fant noen relevans for at kjønn har innvirkning på bruken av innovative styringsverktøy. Vi ønsket likevel å se på kjønn, da flere tidligere studier har funnet at menn og kvinner i lederposisjoner har ulike egenskaper (Hooijberg og DiTomaso, 1996). Ifølge tidligere forskning er det funnet at mannlige ledere er mer risikosøkende enn kvinnelige ledere. Det kan av den grunn tenkes at menn ønsker å ta i bruk balansert målstyring i større grad enn kvinner (Huang og Kisgen, 2013). I tillegg fant Moum (2016) i sin studie at innovative styringsverktøy brukes i signifikant større grad blant kommuner der en mann er økonomisjef. Det er likevel verd og nevne at i Moum (2016) sin studie var 68 prosent av respondentene menn, noe som kan ha hatt innvirkning på hennes resultat. I vår studie var fordelingen mellom kjønnene tilnærmet lik.

I forbindelse med implementering av innovative styringsverktøy, herunder balansert målstyring, er kjønn i liten grad blitt studert tidligere. Vår forskning bidrar derfor til et bedre grunnlag for å kunne si noe om denne variabelen.

5.5 Karakteristika ved enhetene

Variabel 6: Ekstrovert

H6: Jo mer ekstrovert enhetene er, jo mer sannsynlig er det at enhetene benytter balansert målstyring.

Vi har her undersøkt om ansatte ved økonomiavdelingen som deltar på kurs, i større grad benytter seg av balansert målstyring. Ut ifra teori og tidligere forskning forventet vi en positiv sammenheng mellom bruken av balansert målstyring og deltakelse på kurs og seminarer. Gjennom kurs og seminarer kan enheten bli presentert for nye ideer og tankemåter som kan ha en innvirkning på bruken av styringsverktøy.

Variabelen vår er signifikant på 1 %-nivå med en p-verdi på 0,002. Koeffisienten viser -0,487, det vil si et negativt fortegn som er det motsatte av hva vi forventet. Hypotesen må derfor forkastes. Dette forteller oss at en høyere deltakelse på kurs og seminarer kan føre til mindre bruk av balansert målstyring. Ut ifra p-verdien kan vi se at ekstrovert er den viktigste forklaringsvariabelen i vår modell, noe som kan tyde på at ekstrovert er en relevant variabel når det gjelder egenskaper ved enhetene.

Resultatet samsvarer ikke med tidligere forskning, da både Olsen (2012) og Moum (2016) fikk støtte for en tilsvarende hypotese i sine studier. Mens Daleq og Hobbøl (2014) fikk verken signifikant eller positiv verdi.

En utfordring med variabelen ekstrovert, er kausaliteten for de ulike sammenhengene som kommer til uttrykk i de forskjellige studiene. Enheten kan på den ene siden delta på kurs, konferanser, seminarer og lignende fora for å tilegne seg ny kunnskap om styringsverktøy som for eksempel balansert målstyring. Dette er det vi ønsket å måle. På den annen side er det også en mulighet at økonomiavdelingene deltar i nevnte fora for å fylle på kunnskap om styringsverktøy som allerede er i utstrakt bruk. Spørsmålet blir derfor hvorvidt det er bruken av styringsverktøy som fører til at ansatte er ekstrovert, eller om det er ekstrovert som fører til mer bruk av styringsverktøy (Hambrick og Mason, 1984).

5.6 Betingelsesteori

Variabel 7: Størrelse

H7: Jo større politidistriktene/særorganene er, jo mer sannsynlig er det at enhetene benytter balansert målstyring.

I modellen vår viser koeffisienten negativt fortegn på -0,200, motsatt av hva vi hadde forventet. P-verdien er på 0,133, noe som indikerer at variabelen ikke er signifikant på 5 %- eller 10 %-nivå som er naturlig å bruke. Hypotesen vår må derfor forkastes. Likevel er p-verdien forholdsvis nære, noe som vil si at variabelen kan være viktig for å kunne forklare deler av spredningen av bruken av balansert målstyring innen politietaten.

Av tidligere studier som vi har sett til har Moum (2016), Daleq og Hobbel (2014) og Young et al. (2001) alle funnet denne variabelen signifikant og positiv. Solstad og Sommervik (2015) samt Naranjo-Gil et al. (2009) fant i motsetning til vår studie variabelen positiv, men fikk som oss ikke et signifikant resultat. Ifølge betingelsesteorien og tidligere studier vil det være nærliggende å forvente at store politidistrikter/særorganer benytter balansert målstyring i større grad enn små politidistrikter/særorganer. Chenhall (2013) forklarer at større organisasjoner ofte har mer behov for formelle styringssystemer, som følge av den store mengden informasjon. Selv om denne teorien i utgangspunktet refererer til privat sektor, kan det likevel tenkes at det samme gjelder innenfor offentlig sektor.

Det er vanskelig å forklare årsaken til at resultatet vårt ikke stemmer overens med tidligere forskning. En mulig forklaring kan være at vi, som eneste studie av de vi har sett til, har brukt antall årsverk som mål på størrelse. Alternativt kunne vi brukt politidistriktets/særorganets totalbudsjett, uten at det nødvendigvis hadde ført til et mer korrekt størrelsesmål. En annen forklaring kan imidlertid være den store spredningen i antall årsverk innen politidistriktet/særorganet, variasjonen er som nevnt alt fra 47 til 2 700 årsverk.

5.7 Oppsummering av regresjonsanalysen

Etter å ha gjennomgått analysen har vi fått mer kjennskap til hvilke faktorer som påvirker bruken av balansert målstyring i politietaten. Vi har sett på syv ulike hypoteser som er basert på tidligere forskning, som omhandler bruk av innovative styringsverktøy, på bakgrunn av karakteristika ved toppledelsen og enhetene samt betingelsesfaktoren størrelse.

Variabler i regresjonsmodellen	Forventet fortegn	Faktisk fortegn	Signifikans	Støtte for hypotesen
Alder	-	-	Sig. a	✓
Ansiennitet	-	+	Ikke sig.	χ
Erfaring fra privat sektor	+	-	Ikke sig.	χ
Utdanning	+	-	Sig. b	χ
Kjønn	-	-	Ikke sig.	χ
Ekstrovert	+	-	Sig. a	χ
Størrelse	+	-	Ikke sig.	χ

Tabell 8 - Oppsummering av regresjonsmodell

a Signifikansnivå på 5 %

b Signifikansnivå på 10 %

Resultatene våre (se tabell 8) viser at faktorene alder, økonomisk utdanning og hvorvidt enheten er ekstrovert er alle signifikante variabler som påvirker politietatens bruk av balansert målstyring. Det er derimot kun variabelen alder som hadde likt fortegn som det vi hadde forventet på forhånd. Vi beholder derfor hypotesen alder, men forkaster samtidig de resterende seks hypotesene.

Ansiennitet, erfaring fra privat sektor, kjønn og størrelse var ikke signifikante i vår modell, og vi kan dermed ikke si noe om hvilken påvirkning disse variablene har på bruken av balansert målstyring i politietaten.

I og med at denne studien tar for seg politietaten som er et område som ikke er blitt utforsket tidligere, vil dette være av et viktig bidrag til Upper Echelon perspektivet. Funnene i modellen vår bidrar til å utvide forståelsen av hvilke faktorer som påvirker bruken av balansert målstyring innen politietaten.

6 Avslutning

I siste del av avhandlingen vil vi først konkludere før vi til slutt ser på forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Studiens formål var å kartlegge i hvilken grad balansert målstyring ble benyttet i politietaten, samt hvilke faktorer som påvirket bruken. Vi benyttet oss av en kvantitativ undersøkelse i form av et spørreskjema, som ble sendt ut til alle administrasjonssjefer og økonomisjefer i alle politidistriktene og alle særorganene med unntak av ett.

Først i oppgaven så vi på bruken av balansert målstyring. Ut ifra resultatene i spørreundersøkelsen tyder det på at balansert målstyring blir brukt som et styringsverktøy blant mange enheter, da gjennomsnittlig uttalt bruk ble målt til like over 3 på en skala fra 1 til 5. Dette er ikke overraskende funn og samsvarer med det økte fokuset på prestasjonsmåling gjennom New Public Management.

Videre så vi på hvorvidt ledernes og enhetens karakteristika samt betingelsesfaktoren størrelse påvirker bruken av balansert målstyring. Her fant vi at enkelte karakteristika ved lederen, som lederens alder og antall år med høyere økonomisk utdanning, har signifikant sammenheng med bruken av balansert målstyring. Det samme gjelder for i hvor stor grad enhetene er ekstrovert. Disse funnene underbygger tidligere forskning, samtidig som de vil være et viktig bidrag til den eksisterende Upper Echelon litteraturen. Som følge av denne studien har vi utvidet grunnlaget for å si noe om hvilke egenskaper hos ledere, som påvirker bruken av balansert målstyring. I tillegg viser studien at variabler som ansiennitet, erfaring fra privat sektor, kjønn og størrelse, bidrar i mindre grad til å forklare bruken av balansert målstyring i politietaten. Resultatene forteller oss at bruk av Upper Echelon perspektivet i politietaten er relevant, siden både administrasjonssjefer og økonomisjefer har god kjennskap og stor påvirkningskraft på enhetens valg av styringsverktøy.

Funnene i denne studien bidrar til å øke forståelsen av i hvilken grad balansert målstyring brukes i politietaten og hvilke variabler som påvirker bruken. Videre vil studien vår kunne bidra

til å drive forskningen fremover, særlig med tanke på at vi har sett på politietaten som tidligere ikke har vært gjenstand for forskning på dette området.

6.2 Forslag til videre forskning

I og med at denne studien har kartlagt bruken av balansert målstyring i politietaten før nærpolitireformen i 2016, vil det kunne være aktuelt å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse om noen år. Dette for å sammenligne bruken av balansert målstyring etter nærpolitireformen med funnene i denne studien. Ved å gjennomføre en kartlegging om noen år, kan funnene sammenlignes for å se om det har vært en utvikling i bruken av balansert målstyring innen politietaten.

Videre kan det være interessant å utforske bruken av balansert målstyring nærmere ved å gjennomføre intervju. Ved en kvalitativ tilnærming kan det tilegnes mer dybdekunnskap og bedre forståelse av hva som påvirker bruken av balansert målstyring.

Når det gjelder måling av bruken av balansert målstyring, knyttet vi i oppgaven et lite usikkerhetsmoment til om respondentene faktisk visste hva balansert målstyring var. Vi vil som følge av dette anbefale videre forskning å se på kunnskapen om balansert målstyring i sektorer hvor bruken allerede har vært målt, for å styrke validiteten i eksisterende forskning på området.

I studien vår har vi utviklet hypoteser knyttet til karakteristika ved leder og enheten samt betingelsesfaktoren størrelse. Det vil være interessant å undersøke flere andre egenskaper innen politietaten, for eksempel strategi, usikkerhet, kompleksitet og innovasjonsvillighet. Dette er egenskaper som har vært forsket på innen andre sektorer.

Vi ønsker i tillegg å oppfordre til videre forskning rundt betydningen av ulik operasjonalisering. Dette kan bidra til å øke validiteten i studier som vår egen, samt de vi har sett til i denne oppgaven.

Det er hittil forsket lite på karakteristika ved toppledere i offentlige virksomheter. Av den grunn oppfordres det til å gjennomføre lignende studier i andre deler av offentlig sektor, særlig med tanke på at bransje har vist seg å være av betydning (Olsen, 2012). På denne måten kan man bidra til ytterligere teoribygging innen Upper Echelon litteraturen, samt studere eventuelle effekter av New Public Management. Det vil bli spennende å følge utviklingen fremover.

Litteraturliste

- Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway, *Scandinavian Journal of Management*, 30 (1), s. 40–50. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/259137724_The_downside_of_the_Balanced_Scorecard_A_case_study_from_Norway
- Ax, C. og Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations - the case of the balanced scorecard in Sweden, *Management Accounting Research*, 16 (1), s. 1-20. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/222432842_Bundling_and_diffusion_of_management_accounting_innovations_-_The_case_of_the_balanced_scorecard_in_Sweden
- Ax, C. og Bjørnenak, T. (2007). Management accounting innovations: origins and diffusion, I Hopper, T., Northcott, D. og Scapens, R.W. (red.) *Issues in Management Accounting* 3.utg, s. 357–376. Hertfordshire: Prentice-Hall.
- Bain & Company (2013). *Management Tools & Trends 2013*. Hentet fra <http://www.bain.com/publications/businessinsights/management-tools-and-trends.aspx>
- Bjørnenak, T. og Olsen, T.-E. (2012). *On the relevance of Beyond Budgeting in the Public Sector - a comparative study*. (Doktorgradsavhandling), Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Braam, G. og Nijssen E. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience, *Long Range Planning*, 37, s. 335–349. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/222122828_Performance_Effects_of_Using_the_Balanced_Scorecard_A_Note_on_the_Dutch_Experience

- Busch, T., Johnsen, E. og Vanebo, J. O. (2009). *Økonomistyring i det offentlige*. 4. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Carlson, R. O. (1972). *School superintendents: careers and performance*. Columbus, Ohio: Merrill.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (2-3), 127-168. Hentet fra http://ac.els-cdn.com/S0361368201000277/1-s2.0-S0361368201000277main.pdf?_tid=4db22940-cacd-11e3-89e900000aab0f27&acdnat=1398247067_381aa2d8b1cce477fcf86619aad63598
- Daleq, B. og Hobbøl, M. A. (2014). *Spredningen av balansert målstyring i norske kommuner*. (Masteroppgave, Handelshøyskolen i Trondheim).
- Damanpour, F. og Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. (Report), *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (3), s. 495.
- Eriksrud, M. S. og McKeown, M. B. (2010). *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg: norske bedrifter kritiserer budsjettet, men er ennå ikke klare for budsjettløs styring*. (Masteroppgave, Norges Handelshøyskole)
- Fallan, E., Olsen, T. E., Daleq, B. og Hobbøl, M. A. (2015). Bruk av balansert målstyring i norske kommuner, *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/bruk-av-balansert-malstyring-i-norske-kommuner?tid=213203>
- Fox, R. L. og Schuhmann, R. A. (1999). Gender and Local Government: A Comparison of Women and Men City Managers, *Public Administration Review*, 59 (3), s. 231-242.
- Gripsrud, G., Silkoset, R. og Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.

- Hambrick, D. C. og Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9, 193-206. Vol. 9, No. 2: 193-206. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/258434>
- Hammervold, R. (2012). *En kort innføring i SPSS: anvendelser innen multivariat statistikk*. 2. utg. Trondheim: Tapir akademisk.
- Helmich, D. L. og Brown, W. B. (1972). Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 371-381.
- Hiebl, M. (2014). Upper echelons theory in management accounting and control research, *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, 24 (3), s. 223-240.
- Hoff, K. G. og Holvin, P. A. (2002). *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme, *Accounting, Organizations and Society*, 20 (2-3), s. 93-109.
- Hooijberg, R. og DiTomaso, N. (1996). Leadership in and of demographically diverse organizations, *The Leadership Quarterly*, 7 (1), s. 1-19.
- Huang, J. og Kisgen, D. J. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives? (Report), *Journal of Financial Economics*, 108 (3), s. 822.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johansen, M. (2010). *Beyond budgeting: noe som passer for meg? En studie av spredningen av beyond budgeting i Norge*. (Masteroppgave, Norges Handelshøyskole).

- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70 (1), s. 71-79. Hentet fra <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (2001). «*The Balanced Scorecard: sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier*». 3 udg. København: Børsens Forlag.
- Kearney, R. C., Feldman, B. M. og Scavo, C. P. F. (2000). Reinventing Government: City Manager Attitudes and Actions, *Public Administration Review*, 60 (6), s. 535-548.
- Kock, N. (2010). *WarpPLS 2.0 user manual*. Laredo, Texas: ScriptWarp Systems.
- Kotin, J. og Sharaf, M. R. (1967). Management Succession and Administrative Style. *Psychiatry*, 30 (3), 237-248.
- Lucianetti, L. (2010). The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance, *International Journal of Business Performance Management*, 12 (1), s. 21–36. Hentet fra http://www.researchgate.net/publication/264272790_The_impact_of_strategy_maps_on_balanced_scorecard_performance_International_Journal_of_Business_Performance_Management_Vol_12_1_pp_21-36
- Madsen, D.Ø. og Stenheim, T. (2014). Balansert målstyring, *Magma*, 4, s. 22-33. Hentet fra <http://www.magma.no/balansert-malstyring>
- Moum, (2016). *Bruk av innovative styringsverktøy i norske kommuner*. (Masteroppgave, Handelshøyskolen i Trondheim).
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S. og Hartmann, F. G. H. (2009). How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*, 18 (4), 667-695. Hentet fra <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09638180802627795>

- Nyeng, F. (2008). *Vitenskapsteori for økonomer*. 4 utgave. Oslo: Abstract forlag AS.
- Nørreklit, H (2000). The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11 (1), 65-88. Hentet fra <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104450059990121X>
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (6), 591-619.
- Nørreklit, H. og Mitchell, F. (2007). The balanced scorecard, I T. Hopper, D. Northcott og R.W. Scapens (red.) *Issues in Management Accounting*. UK: Prentice Hall.
- Olsen, T.-E. (2012). *Diffusion and adoption of management accounting innovations in the public sector - The case of Norwegian health entities and institutions within higher education*. (Doktorgradsavhandling), Norges Handelshøyskole, Bergen
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5 (4), 413-428.
- Ramsdal, H. og Skorstad, E. (2004). *Privatisering fra innsiden: om sammensmeltingen av offentlig og privat organisering*. Bergen: Fagbokforl.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Roos, G., von Krogh, G. og Roos, J. (2010). *Strategi – en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rrustemi, (2015). *Kartlegging av balansert målstyring i fylkeskommuner og videregående skoler*. (Masteroppgave, Handelshøyskolen i Trondheim).
- Solstad, I. D. og Sommervik, M. H. (2015). *Budsjettkritikkens relevans i norske kommuner: En kvantitativ studie*. (Masteroppgave, Handelshøyskolen i Trondheim)

Voelpel, S. C., Leibold, M. og Eckhoff, R.A. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy, *Journal of Intellectual Capital*, 7 (1): 43–60. Hentet fra <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/intellectualcapital/Voelpel.pdf>

Young, G. J., Charns, M. P. og Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, 22 (10), 935-951. Hentet fra <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.194/abstract>

Vedlegg

Vedlegg 1 – E-post til respondentene fra Politidirektoratet

«En av våre kollegaer, Håvard Olsen Johannessen fra Trøndelag politidistrikt, skal sammen med Mona Fagerheim skrive en masteroppgave om økonomistyring i politiet, gjennom høghskolen i Hedmark. I den forbindelse sendes det ut en spørreundersøkelse til dere, som vil være grunnlaget for datainnhenting til masteroppgaven. På generell basis er Politidirektoratet positive til denne type forskning/kunnskapsinnhenting og ønsker at dere som respondenter tar dere tid til å svare på undersøkelsen.

Undersøkelsen vil bli sendt ut til dere i uke 38/39, med svarfrist innen uke 42.

Hvis det skulle være spørsmål rundt gjennomføringen av undersøkelsen, ta kontakt med undertegnede»

Erling S. Sørlien

Seniorrådgiver / Controller

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til respondentene vedlagt spørreskjema

Kjære mottaker av spørreskjema!

Som en del av vår masteravhandling i offentlig ledelse og styring (MPA) ved Høgskolen i Hedmark, ønsker vi at du tar deg tid til å svare på spørreundersøkelsen som har som formål å kartlegge bruken av økonomistyringsverktøy i politidistriktene (før nærpolitireformen) og særorganene.

For å lykkes med denne kartleggingen, er vi avhengig av en høy svarprosent. Spørreskjemaet som besvares er basert på ulike spørreskjema som tidligere har vært benyttet i lignende oppgaver, foretatt i andre etater eller virksomheter.

Denne undersøkelsen tar rundt 20 minutter å gjennomføre og alle svar vil bli anonymisert i oppgaven, slik at ingen data kan spores tilbake til det enkelte politidistrikt eller person. Ingen av svarene fra spørreskjemaet vil leses av andre enn oss to og vår veileder. Etter endt studie, vil data innsamlet fra denne undersøkelsen slettes. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Prosjektet er planlagt ferdigstilt i løpet av våren 2017. Dersom det skulle være ønskelig med en kopi av oppgaven vår, vil det være mulig å skrive inn e-postadressen du ønsker oppgaven tilsendt til på siste spørsmål. Oppgaven vil bli sendt så raskt oppgaven er ferdig.

Dersom du har spørsmål til studien, ta gjerne kontakt med Håvard Olsen Johannessen per telefon 918 73 299 eller e-post havard.oj@gmail.com.

På forhånd tusen takk for hjelpen. Vi setter stor pris på din deltagelse!

Med vennlig hilsen

Håvard Olsen Johannessen

Mona Fagerheim

Vedlegg 3 – Spørreskjema

Spørreundersøkelse om økonomistyring i politiet

Kjære mottaker av spørreskjema!

Tusen takk for at du har tatt deg tid til å gå inn for å svare på spørreskjema. Dette er av stor betydning for vår oppgave og vi setter stor pris på at du gjennomfører denne undersøkelsen!

Du kan når som helst gå ut av spørreundersøkelsen, for deretter å gå inn igjen ved å trykke på linken i e-posten. Da havner du tilbake der hvor du avsluttet.

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

Håvard Olsen Johannessen

Mona Fagerheim



Til å begynne med ønsker vi bakgrunnsinformasjon om ditt politidistrikt ultimo 2015:

1) *Hvilket tidligere politidistrikt/særorgan tilhørte du før Nærpolitireformen 2015?



2) *To spørsmål om størrelsen på politidistriktet/særorganet (svar kun med tall)

* Antall ansatte i politidistriktet/særorganet

* Antall årsverk i politidistriktet/særorganet

3) *Hva var politidistriktets/særorganets totalbudsjett i 2015 (svar kun med tall)?



Videre ønsker vi litt bakgrunnsinformasjon om deg:

4) *** Kjønn**

Kvinne

Mann

5) *** Alder (Svar kun med tall)**



6) *** Antall år ansatt i politidistriktet/særorganet du har/hadde økonomiansvar i (svar kun med tall)?**

7) *** Antall år i stillingen med økonomiansvar for politidistriktet/særorganet (svar kun med tall)?**

8) *** Antall år i tilsvarende stilling hos tidligere arbeidsgivere (svar kun med tall)?**

9) *** Antall år i økonomiavdeling/økonomirelatert arbeid samlet for alle alle arbeidsgivere du har hatt og uavhengig av stillingskategori (svar kun med tall)?**

10) *** Antall år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor (svar kun med tall)?**

11) *** Antall år i økonomiavdeling/økonomirelatert arbeid i privat sektor (svar kun med tall)?**



Spørsmål om enhetens økonomilavdeling/økonomifunksjon:

12) Størrelsen på økonomilavdelingen/økonomifunksjonen i enheten (Svar kun med tall)?

***Antall ansatte**

***Antall årsverk**

13) *Hvor ofte deltar ansatte i økonomilavdelingen/-funksjonen på eksterne (åpne) kurs/ seminarer/ konferanser?

- 1 (Aldri)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Minst kvartalsvis)

14) *Hvor ofte deltar ansatte i økonomilavdelingen/-funksjonen på lukkede (Interne) kurs/ seminarer/ konferanser?

- 1 (Aldri)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Minst kvartalsvis)



Spørsmål om enhetens bruk av økonomistyringssystemer/-verktøy generelt:

15) *Hvor god kjennskap har DU til følgende verktøy

	1 (Svært liten kjennskap)	2	3	4	5 (Svært god kjennskap)
Budsjett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon(ABC):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullende prognoser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansielle måltall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total Quality Management (TQM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert ledelse (ABM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Target Costing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internprising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beyond budgeting (styring uten budsjetter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16) *I hvor stor grad benyttet din enhet ultimo 2015 følgende verktøy:

	1 (Svært liten grad)	2	3	4	5 (Svært stor grad)
Budsjett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon(ABC):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullende prognoser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansielle måltall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total Quality Management (TQM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert ledelse (ABM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Target Costing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internprising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beyond budgeting (styring uten budsjetter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



17) *Ta stilling til følgende påstander:

	1 (Helt uenig)	2	3	4	5 (Helt enig)
Enheten bestemte selv hvilke økonomistyringsverktøy som skulle tas i bruke:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg hadde stor påvirkningsmulighet/innflytelse på enhetens valg av økonomistyringsverktøy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enheten var aktiv på å innføre nye styringsverktøy og ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enheten var villig til å prøve ut nye styringsverktøy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enheten var innovativ når det kommer til økonomistyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enheten søkte mot andre etater/privat sektor for å se etter forbedringer av egen økonomistyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg oppsøkte og deltok på kurs/seminar/konferanser for å holde meg oppdatert på nye økonomiske styringsverktøy og ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte i økonomiavdelingen ble oppfordret til å delta på kurs/seminar/konferanser for å holde seg selv og organisasjonen oppdatert på nye økonomistyringsverktøy og ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En viktig årsak til at jeg ble ansatt i stillingen som økonomiansvarlig var at jeg hadde kompetanse på økonomistyringssystemene som ble brukt i enheten på det tidspunktet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En viktig årsak til at jeg ble ansatt i stillingen som økonomiansvarlig var at jeg hadde kompetanse på økonomistyringssystemer som var nye eller ukjente for enheten på det tidspunktet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ved ansettelse av nye medarbeidere tilknyttet enhetens økonomistyring ble det i stor grad lagt vekt på kompetanse om økonomistyringssystemene enheten brukte og hadde kompetanse på på ansettelsestidspunktet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ved ansettelse av nye medarbeidere tilknyttet enhetens økonomistyring ble det i stor grad lagt vekt på kompetanse om økonomistyringssystemer enheten ikke brukte eller hadde kompetanse på på ansettelsestidspunktet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Spørsmål om din enhets bruk av økonomistyringsverktøyet BUDSJETTER:

18) *Angi i hvilken grad budsjetter ble brukt til følgende aktiviteter

	1 (Ikke i det hele tatt)	2	3	4	5 (I svært stor grad)
Planlegging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressurslokalisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroll og eller oppfølging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestasjonsevaluering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belønning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



19) *Hvor egnet mener du budsjetter er til følgende aktiviteter?

	1 (Ikke i det hele tatt)	2	3	4	5 (I svært stor grad)
Planlegging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressurslokalisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroll og eller oppfølging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestasjonsevaluering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belønning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



20) *Hvilken av de følgende metodene beskriver best hvordan dere oppdaterte enhetens budsjetter i løpet av budsjettperioden?

- Etter at budsjettene var godkjent ble det ikke gjort noen endringer i dem
- Endringer skjedde ved fastsatte budsjettrevideringer
- Budsjettene ble endret ved behov på en ad hoc basis
- Budsjettene ble endret når de neste rullende budsjettene ble utarbeidet

21) *I hvor stor grad var det mulig å få tildelt ressurser til strategisk interessante prosjekter som dukket opp i løpet av budsjettperioden, dersom de ikke var inkludert i budsjettet?

- 1 (ikke i det heletatt) 2 3 4 5 (I svært stor grad)

22) *I hvor stor grad ble prestasjonsevaluering basert på faste, forhåndsbestemte budsjettmål?

- 1 (ikke i det heletatt) 2 3 4 5 (I svært stor grad)

23) *Velg det alternativet som best beskrev enhetens utvikling i bruken av budsjett som styringsverktøy. Vi ønsket å

- Trappe ned arbeidet med budsjettet for å rette fokus mot andre (mer relevante) styringsverktøy
- Beholde budsjettene slik de var da
- Gjøre mindre endringer i selve budsjetteringsprosessen (uavhengig av andre styringsverktøy)
- Integre budsjettprosessen med andre relevante styringsverktøy



24) *Ta stilling til følgende påstander knyttet til budsjetter:

	1 (Helt uenig)	2	3	4	5 (Helt enig)
Det brukes for mye tid budsjettrelaterte aktiviteter (utvikle og revidere budsjetter, budsjettreportering, avviksanalyser, svare på spørsmål i forbindelse med budsjett osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter bygger i for stor grad på usikre antagelser om fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antagelsene budsjetter bygger på blir raskt utdatert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter fører til for stort fokus på oppnåelse av egne budsjettmål, noe som hemmer samarbeid og kunnskapsdeling mellom ulike enheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter er for dårlig knyttet opp mot organisasjonens strategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjetter fører til overdrevent fokus på finansielle måltall på bekostning av andre viktige strategiske indikatorer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



25) *_Budsjetter hindrer rask respons på endringer i omgivelsene (hemmer tilpasningsevne og innovasjon) fordi:

	1 (Helt uenig)	2	3	4	5 (Helt enig)
De er for dårlige til å signalisere endringer i omgivelsene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De er vanskelige å endre når de først er godkjent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er vanskelig å få tildelt ressurser utenfor budsjett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De i for stor grad fører til fokus på budsjettoppnåelse fremfor maksimering av verdiskapning/annen måloppnåelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26) *_Budsjetter kan føre til:

	1 (Helt uenig)	2	3	4	5 (Helt enig)
Fremforhandling av lavere målsettinger enn man tror er oppnåelig for å gjøre det enklere å nå budsjettet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overvurdering av ressursbehov for å sikre tilstrekkelig ressurstilgang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At tildelte midler brukes opp før budsjettperioden er over for å unngå reduserte bevilgninger neste periode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilpasning av inntekter og kostnader for å nå periodens budsjettmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At man fremskynder kostnader dersom man likevel ikke kommer til å nå budsjettet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



27) *_Budsjetter skaper liten verdi fordi de i for stor grad fokuserer på:

	1 (Helt uenig)	2	3	4	5 (Helt enig)
Kostnadsreduksjon fremfor verdiskaping/enhetens andre mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjettoppnåelse fremfor verdiskaping/enhets andre mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
«Formaliserte rutiner» fremfor kreativ tenkning rundt hvordan organisasjonen kan skape verdi/oppnå sine andre mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28) * Utfordringer med budsjetter har mest å gjøre med hvordan de blir brukt samt noen av rollene de blir bedt om å spille. Budsjetter har potensiale til å være ekstremt nyttige om de brukes fornuftig

- 1 (Helt uenig)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Helt enig)



Til slutt ønsker vi litt informasjon om din enhets omgivelser og strategi.

29) * Angi hvor lett det er for din enhet å forutse endringer i følgende parametere det nærmeste året

	1 (Svært lett)	2	3	4	5 (Tilnærmet umulig)
Ressurstilgang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsnivå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offentlige reguleringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sektorspesifikke endringer (endringer i rammebetingelser m.m.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



30) *I hvilken grad har følgende aktører innvirket på enhetens valg av økonomistyringsverktøy?

	1 (Ikke i det hele tatt)	2	3	4	5 (I svært stor grad)
Politikere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offentlige meninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regulerende myndigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politidirektoratet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre enheter i politiet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utdanningsinstitusjoner (Studier)/Kurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsulenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbeidere i egen enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre økonomiansvarliges erfaringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglitteratur (Bøker/Fagtidsskrifter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Enhet A har et relativt stabilt tjeneste-/oppdragsspekter. Et kontinuerlig fokus på kostnader og kostnadskontroll er sentralt. Enheten begir seg ikke inn på prosjekter før den har kartlagt andre enheters erfaring med lignende prosjekter.

Enhet B er fokusert på å møte nye utfordringer, noe som påvirker tjeneste- og oppdragsspekteret. Enheten ønsker å være ledende innen sin sektor på en slik faglig nyorientering og nyutvikling av tjenestene som leveres. I så måte vil andre enheter i sektoren ofte følge deres eksempel senere.

31) *Se for deg overnevnte situasjon for din enhet som helhet:

	1 (Enhet A)	2	3	4	5 (Enhet B)
La enhet A tilsvare 1 og enhet B tilsvare 5. Hvor på skalaen mener du din enhet passer inn?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32) *42. Se for deg situasjonen i forrige spørsmål, men avgrenset til enhetens arbeid med økonomistyring.

	1 (Enhet A)	2	3	4	5 (Enhet B)
La enhet A tilsvare 1 og enhet B tilsvare 5. Hvor på skalaen mener du din enhet passer inn?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Til slutt noen spørsmål om deg og din utdanningsbakgrunn

33) *Gikk du handelsgymnasium eller studieretning «handel og kontor» på videregående skole (fantas fram til 1994)?

- Ja
- Nei



34) *Hvilket år ble du uteksaminert fra handelsgym/handelskontor?



35) *Har du høyere utdanning, formell utdanning utover videregående skole?

- Ja
- Nei



36) ***Antall år med formell høyere utdanning etter videregående skole?**

- 1 år
- 2 år
- 3 år
- 4 år
- 5 år
- 6 år
- 7 år
- 8 år

37) ***Hvilket år avsluttet du den formelle høyere utdanning?**



38) ***Har du høyere ØKONOMISK utdanning, formell utdanning utover videregående skole?**

- Ja
- Nei



39) ***Antall år med høyere ØKONOMISK utdanning (universitet, høyskole eller lignende, inklusive videreutdanning)?**

- 1 år
- 2 år
- 3 år
- 4 år
- 5 år
- 6 år
- 7 år
- 8 år

40) *Hvilket år avsluttet du din høyere ØKONOMISK utdanning?



41) *9. Angi din utdanningsbakgrunn. Du kan sette flere kryss

- Politi
- Høgskolejuss
- Sosiologi
- Siviløkonom
- Samfunnsøkonom
- Diplomøkonom
- Høgskolekandidat
- Registrert revisor
- Statsautorisert revisor
- Statsvitenskap
- Autorisert regnskapsfører
- Annet, Skriv her:

42) *Hva er området og graden på din høyeste formelle utdanning?



43) *Hvor ofte møtte/møter du andre ansatte i politiet i tilsvarende stilling for erfaringsutveksling?

- 1 (Aldri)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Minst kvartalsvis)



44) Evt. kommentar



45) Skriv Inn din e-postadresse om du ønsker en utgave av oppgaven tilsendt

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

Vedlegg 4 – Lineær multipl regresjon

Antall observasjoner = 26

Prob > F = 0,1325

R-squared = 0,4225

Adj R-squared = 0,1979

BMS	Koeffisient	Standardavvik	T-verdi	P-verdi	Beta
Alder	-0,1000939	0,0431249	-2,32	0,032	-0,5577551
Ansiennitet	0,0802017	0,048645	1,65	0,117	0,3894557
Erfaring fra privat sektor	0,0636613	0,0462137	1,38	0,185	0,3214175
Utdanning	-0,1807805	0,1694887	-1,07	0,300	-0,2935977
Kjønn	-0,5454256	0,6281366	-0,87	0,397	-0,2146855
Ekstrovert	-0,4504467	0,2694931	-1,67	0,112	-0,3114828
Størrelse	-0,000059	0,0005891	-0,10	0,921	-0,0239143
Konstanten	8,891825	2,098206	4,24	0,000	

Vedlegg 5 – Bivariat korrelasjonsmatrise

Variabler	Størrelse	Kjønn	Alder	Ansiennitet	Erfaring fra privat sektor	Ekstrovert	Utdanning	BMS
Størrelse	1,0000							
Kjønn	-0,1354	1,0000						
Alder	0,0135	-0,0467	1,0000					
Ansiennitet	-0,1990	-0,0791	0,4663	1,0000				
Erfaring fra privat sektor	0,3592	-0,1323	0,3771	-0,0990	1,0000			
Ekstrovert	-0,1244	-0,0155	0,0766	0,2079	0,0761	1,0000		
Utdanning	0,4365	0,4921	-0,0115	0,0085	0,2439	-0,0096	1,0000	
BMS	-0,0539	-0,3984	-0,2657	0,0520	-0,0030	-0,2397	-0,3186	1,0000

Vedlegg 6 – Testing av VIF-verdier

Variabler	VIF	1/VIF
Alder	1,80	0,555574
Ansiennitet	1,74	0,574970
Erfaring fra privat sektor	1,70	0,589305
Utdanning	2,36	0,423435
Kjønn	1,91	0,524841
Ekstrovert	1,08	0,923833
Størrelse	1,78	0,562962
Gjennomsnitt VIF	1,77	