



Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Masteroppgave

Kartlegge bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo og hvilke faktorer som påvirker bruken

Master of Public Administration

45 studiepoeng

MPA11

2020

Kandidatnummer: 107

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Forord

Masteravhandlingen utgjør siste del av et deltidstudium som har vart i fem år, på grunn av fødselspermisjon i studieperioden. Jeg har skrevet den ved siden av full stilling som lønnsrådgiver i Utviklings- og kompetanseetaten seksjon lønn og regnskapstjenester.

Å skrive masteroppgaven har både vært spennende og utfordrende. Spennende fordi det gav meg mulighet til å fordype meg i en problemstilling jeg opplever som viktig, og som har ført til ny kunnskap. Utfordrende fordi det krevde en innsats av praktisk arbeid, spesielt i skriveprosessen. I den forbindelse har jeg flere å takke for god støtte underveis.

Takk til rektorene på grunnskolene i Oslo, som tok seg tid til å være med på undersøkelsen, og gi et verdifullt datamateriale, til tross for meget travle arbeidshverdager med oppfølging av elever, lærere og administrativt arbeid.

Jeg vil rette en takk til min veileder, Even Fallan. Fallan har vist engasjement, inspirert til nye måter å belyse problemstillingen på, og samtidig har han holdt stø kurs. Han har vært rask til å svare på alle mine henvendelser, og dette har vært avgjørende for å komme i mål.

Jeg vil også takke min nåværende leder, Jan-Haakon Schultze, som gjennom spennende og sosialfaglige diskusjoner har vært en stor inspirasjonskilde. Jan-Haakon Schultze, du er en veldig dyktig leder, og din støtte har vært avgjørende for at jeg har kommet i mål.

Stor takk til min familie, som betyr alt for meg. Spesielt min mor, Zohra Khemiri, som har vært min største støttespiller gjennom hele masterstudiet. Hun har tilrettelagt alt for at jeg skal få tid til å jobbe med masteravhandlingen, og hun har stilt opp som barnevakt for Jonas.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	3
Sammendrag	6
Summary	7
1 Innledning	8
1.1 Formål	8
1.2 Bakgrunn	8
1.3 Problemstilling	9
1.4 Avgrensning	9
1.5 Struktur for oppgaven	10
2 Balansert målstyring	10
2.1 Kaplan/Nortons balanserte målstyringsmodell og tidligere forskning	11
2.1.1 Kaplan/Nortons balanserte målstyringsmodell	11
2.1.2 Tidligere forskning	11
2.2 Styringsperspektivene i den balanserte målstyringsmodellen	12
2.2.1 Det finansielle perspektivet	12
2.2.2 Kundeperspektivet	13
2.2.3 Det interne perspektivet	14
2.2.4 Læring- og vekstperspektivet	15
2.2.5 Andre perspektiver	16
2.3 Kritikk av rammeverket balansert målstyring	16
2.3.1 Årsak-virkning-sammenhengene	17
2.3.2 Forenkling kan være en fallgruve	17
2.3.3 Styringsparameterne kan være misvisende og styringskortenes innbyrdes viktighet er ikke vektet	17
2.3.4 «Ovenfra-og-ned»-tilnærming og kontroll	46
3 Teori og tidligere forskning	19
3.1 Utviklingen i offentlig sektor	19
3.2 Upper Echelon-perspektivet	20
3.3 Karakteristikker ved leder	24
3.3.1 Alder	26
3.3.2 Ansiennitet	27
3.3.3 Erfaring fra privat sektor	29
3.3.4 Økonomisk utdanning	30
3.3.5 Kjønn	31
3.4 Karakteristika ved administrasjonen i grunnskolene	32
3.4.1 Ekstrovert	32
3.5 Betingelsesteori	33

3.5.1 Størrelse	33
4 Metode	34
4.1 Vitenskapsteori	36
4.2 Forskningsdesign og kvantitativ metode	37
4.2.1 Tversnittundersøkelser	39
4.3 Datamateriale	39
4.3.1 Populasjon og utvalg	39
4.3.2 Datagrunnlag	40
4.3.3 Frafallsanalyse	43
4.4 Datainnsamling	44
4.4.1 Gjennomføring av spørreundersøkelsen	44
4.4.2 Utforming av spørreskjema	44
4.4.3 Spørsmålsformulering	45
4.4.4 Gradering av svaralternativene	45
4.4.5 Pre-testing av spørreskjema	46
4.4.6 Utsendelse av spørreundersøkelse	46
4.5 Ethiske overveielser	46
4.6 Operasjonalisering av variabler	48
4.6.1 Avhengig variabel	48
4.6.2 Uavhengige variabler	48
Variabel 1: Alder (H1)	49
Variabel 2: Ansiennitet (H2)	49
Variabel 3: Erfaring fra privat sektor (H3)	49
Variabel 4: Økonomisk Utdanning (H4)	50
4.7 Statistisk analyse	50
4.7.1 Omkoding av avhengig variabel	50
4.7.2 Omkoding av uavhengige variabler	51
5 Analyse og diskusjon	52
5.1 Kartlegging av bruk av balansert målstyring i de offentlige grunnskolene i Oslo	52
5.2 Faktorer som påvirker bruken av balansert målstyring	53
5.3 Analyse av bruken av balansert målstyring og diskusjon	55
5.3.1 Variabel 1: Alder	56
5.3.2 Variabel 2: Ansiennitet	57
5.3.3 Variabel 3: Erfaring fra privat sektor	57
5.3.4 Variabel 4: Økonomisk utdanning	58
5.3.5 Variabel 5: Kjønn	58
5.3.6 Variabel 6: Ekstrovert	59
5.3.7 Variabel 7: Størrelse	59
5.4 Oppsummering av analysen	59
Litteraturliste	61

Sammendrag

Hensikten med avhandlingen er å undersøke bruken av balansert målstyring i grunnskolen i Oslo og hvilke faktorer som påvirker bruken. Problemstillingen ble drøftet i med bakgrunn i Upper Echelon perspektivet og tidligere studier som handler om å kartlegge bruken av balansert målstyring i offentlig sektor. Studiet er basert på resultater fra spørreundersøkelsen som jeg har sendt ut til skolelederne på de forskjellige offentlige grunnskolene i Oslo i perioden 01.01.2020-11.05.2020. Spørreundersøkelsen sendte jeg til 129 skoleledere, og 42 av dem besvarte spørreundersøkelsen. Jeg sendte undersøkelsen elektronisk. Skolelederne fikk spørsmål som handler om egenskaper ved dem og administrasjonen. I tillegg stilte undersøkelsen spørsmål ved i hvilken grad de bruker økonomistyringssystemet balansert målstyring. Spørsmålet om bruk av balansert målstyring ble brukt som avhengig variabel videre i analysen, og spørsmålene om egenskaper ved skoleleder og administrasjonen ble brukt som uavhengige variabler videre i analysen. Materialet har vært gjenstand for analyser gjennom bruk av deskriptiv statistikk, bivariat korrelasjon og lineær regresjonsanalyse. Med dette har jeg testet hvorvidt bruken av balansert målstyring har sammenheng med følgende egenskaper: alder, ansiennitet, erfaring fra privat sektor, økonomisk utdanning, kjønn, ekstrovert og størrelse. Resultater fra min studie viser ingen signifikante funn. Jeg har brukt et signifikansnivå på 0.05. Hypotesene kan ikke aksepteres fordi jeg ikke ser effekten av for eksempel alder, kjønn og erfaring fra privat sektor. Antall respondenter har betydning for resultatet, jo flere respondenter desto bedre. Det vil være enklere å få signifikante funn med høyere svarprosent på spørreundersøkelsen. Jeg vil diskutere mine resultater i forhold til funn fra tidligere studier.

Summary

The purpose of this thesis is to investigate the use of the balanced scorecard strategy in public elementary schools in Oslo, and which factors influence that use. The study is based on results from a questionnaire sent to school leadership at all public elementary schools in Oslo in the period between 01.01.2020-05.11.2020. The questionnaire was sent to 129 school leaders. 42 school leaders responded. The questionnaire was sent electronically. School leaders were asked questions relating to their characteristics and those of their administration. They were additionally asked the degree to which they employ the economic performance management tool balanced scorecard. The question relating to their use of a balanced scorecard was employed as the dependent variable in the ensuing analysis, whereas questions on the characteristics of the school leader and administration were used as independent variables. The data was analyzed using descriptive statistics, bivariate correlation and linear regression analysis. Tests were run to ascertain whether the use of a balanced scorecard is related to characteristics such as age, seniority, private sector experience, business education, gender, extroversion and size. The results of the study show no significant findings. I have set the significance level to 0.05. The hypotheses cannot be confirmed as I find no effects of age, gender and private sector experience, among other things. The number of respondents is of consequence to the results, the more respondents the better. It will be easier to achieve significant findings with a higher response rate to the questionnaire. My results will be discussed in relation to findings from previous studies.

1 Innledning

1.1 Formål

Formålet med avhandlingen er å kartlegge bruken og hvilke faktorer som påvirker bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo. Jeg har laget en spørreundersøkelse for å finne ut «i hvilken grad skolelederne i grunnskolene Oslo bruker økonomistyringsverktøyet balansert målstyring». Meningen med avhandlingen er å få mer informasjon og forståelse for bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo. Videre ønsker jeg å finne ut hvordan faktorene alder, ansiennitet, erfaring fra privat sektor, økonomisk utdanning, kjønn, ekstrovert og skolens størrelse påvirker bruken av balansert målstyring.

1.2 Bakgrunn

Balansert målstyring har vært betraktet som et eksempel på videreutviklingen av New Public Management, som er betegnelsen på en reformbølge som siden 1980-tallet har hatt som mål å effektivisere offentlig sektor ved hjelp av styringsprinsipper fra privat sektor (Hoff et al., 2015).

Min første kjennskap til New Public Management og balansert målstyring har vært gjennom masterstudiet i offentlig ledelse og styring. Min interesse for økonomistyringsverktøyet balansert målstyring har bidratt til at jeg ønsket å skrive en avhandling som handler om rammeverket balansert målstyring.

Balansert målstyring ble introdusert av Kaplan og Norton i 1992, og siden har den fått stor internasjonal og nasjonal oppmerksomhet. Ifølge en undersøkelse internasjonalt fra 2013 bruker 40 % av større næringsvirksomheter innen industri og tjenesteyting rammeverket balansert målstyring i en eller annen form.

Nasjonalt viser den kommunale organisasjonsdatabasen at i 2004 anvendte 26 % av kommunene og 21 % av fylkeskommunene en form for balansert målstyring. Disse

tallene har steget med 52 % og 63 % i 2008. Tallene viser en markant økning i bruken av balansert målstyring i offentlig sektor (Hoff et al., 2015).

Utdanningsetaten bruker balansert målstyring i deres styring og oppfølging av grunnskolene i Oslo. Skolene bruker altså brukerperspektivet i deres strategiske plan. Bakgrunnen for valget om å kartlegge bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo og hvilke faktorer som påvirker bruken, er fordi det ikke har blitt gjennomført en slik studie tidligere. Tidligere forskning har gjennomført studier i politiet, forsvaret, kommuner, videregående skoler og sykehus, men ikke på grunnskolene i Oslo.

Med bakgrunn i informasjonen om balansert målstyring og bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo økte interessen for å studere dette rammeverket nærmere. Jeg brukte derfor tidligere studier som handler om bruk av balansert målstyring i offentlig sektor til å utvikle problemstillingen.

1.3 Problemstilling

Basert på det som er nevnt ovenfor har jeg formulert følgende problemstilling for denne masteravhandlingen:

«I hvilken grad brukes økonomistyringsverktøyet balansert målstyring i de offentlige grunnskolene i Oslo, og hvilke faktorer påvirker bruken»

1.4 Avgrensning

Jeg har gjort flere avgrensninger i avhandlingen for å kunne komme i mål med skriveprosessen. En av avgrensningene har vært å kun se på bruken av økonomistyringsverktøyet balansert målstyring i grunnskolene i Oslo. I spørreundersøkelsen spurte jeg om flere ulike typer økonomistyringsverktøy som for eksempel budsjett, benchmarking, aktivitetsbasert kalkulasjon osv.

Da jeg lagde spørreundersøkelsen, ønsket jeg å bruke både Upper Echelon perspektivet og Abrahamsson 1991-teorien. Derfor har spørreundersøkelsen vært lang, fordi det tok tid å lage en spørreundersøkelse som tok for seg begge teoriene. Første

del av spørreundersøkelsen hadde spørsmål knyttet til Upper Echelon perspektivet, mens siste del av spørreundersøkelsen hadde spørsmål knyttet til Abrahamssons 1991. Da jeg begynte å skrive avhandlingen, måtte jeg velge å bruke en av teoriene. Det ble for stort og omfattende å bruke begge, derfor bestemte jeg meg kun for å bruke Upper Echelon perspektivet.

1.5 Struktur for oppgaven

Masteravhandlingen har følgende oppbygning: I kapittel 2 vil jeg gjennomgå økonomistyringssystemet balansert målstyring. Deretter vil jeg i kapittel 3 vise frem til teori og tidligere forskning, herunder Upper Echelon perspektivet. I tillegg kommer jeg i kapittel 3 til å utarbeide hypoteser som handler om karakteristika ved skolelederen og administrasjonen, samt hypoteser knyttet til betingelsesfaktorens størrelse. Videre vil jeg i kapittel 4 beskrive de metodiske valgene jeg har tatt i prosessen med arbeidet med avhandlingen. I kapittel 5 vil jeg analysere og diskutere resultatene jeg har kommet frem til.

2 Balansert målstyring

Masteravhandlingen handler ikke først og fremst om balansert målstyring som system, men mest om bruken og hvilke faktorer som påvirker bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo. I dette kapitlet kommer jeg til å belyse de mest sentrale elementene ved rammeverket, tidligere forskning og styringsperspektivene med bruk av eksempler fra utdanningsetaten. Avslutningsvis vil jeg se på kritikken av balansert målstyring som rammeverk. Dette er for å få en helhetlig forståelse av bruken av rammeverket. I dette kapitlet har jeg valgt å begrense meg til det som er mest sentralt for problemstillingen.

2.1 Kaplan/Nortons balanserte målstyringsmodell og tidligere forskning

2.1.1 Kaplan/Nortons balanserte målstyringsmodell

Balansert målstyring, kjent som *The Balanced Scorecard* på engelsk, ble sterkt aktualisert gjennom Robert Kaplan og David Nortons artikkel i *Harvard Business Review* i 1992 (Kaplan & Norton, 1992). Artikkelen til Kaplan og Norton handler om deres balanserte målstyringskonsept «*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*». *Harvard Business Review* har tidligere kåret balansert målstyring til en av de mest innflytelsesrike ledelsesidéene de siste 75 årene (Sibbet, David, 1997, s. 12).

2.1.2 Tidligere forskning

Balansert målstyring har de siste årene fått mye oppmerksomhet både nasjonalt og internasjonalt. Konsulentselskapet Bain og Companys har gjennomført undersøkelser som viser at balansert målstyring er en av de mest brukte ledelsesverktøyene i verden (Rigby and Bilodeau, 2009, 2011, 2013). Balansert målstyring har blitt klassifisert som det femte mest utbredte styringsverktøyet i over 10 000 større virksomheter i hele verden.

Balansert målstyring har også fått mye oppmerksomhet i offentlige virksomheter nasjonalt, hvor mange kommuner og offentlige etater etter hvert har brukt verktøyet eller deler av verktøyet. I Norge finnes det ikke eksakte data som viser utbredelsen av rammeverket balansert målstyring i offentlig sektor. De studiene som er gjennomført handler mer om begrepet balansert målstyring (Hoff et al., 2015). I henhold til den kommunale organisasjonsdatabasen (*Norsk institutt for by- og regionforskning - NIBR*), benyttet 26 % av kommunene og 21 % av fylkeskommunene målstyring i 2004. Prosenten steg til 52 % og 63 % i 2008 (Hovik et al., 2008; 2004). Det vil ofte være noe usikkerhet knyttet til slike typer tall og undersøkelsesmetoder. Likevel kan vi slå fast at balansert målstyring er et utbredt ledelsesverktøy globalt.

Balansert målstyring har også fått utstrakt oppmerksomhet blant forskere i Norge. Det har blitt skrevet artikler i Magma om bruken av balansert målstyring (Fallan, Olsen, Daleq og Hobbel, 2015; Madsen og Stenheim, 2014). Rammeverket som ligger til grunn er også godt dekket i norske lærebøker (Gjønnnes og Tangenes, 2013; Hoff et al., 2015). De siste årene har det også blitt skrevet en rekke avhandlinger om balansert målstyring (Azizi & Rushiti, 2014; Daleq & Hobbel, 2014; Fagerheim & Olsen Johannessen, 2017; Mortensen, 2019; Møller-Pettersen & Thorud, 2014; Rensmoen & Ringstad, 2020; Risset, 2015; Østby, 2016).

2.2 Styringsperspektivene i den balanserte målstyringsmodellen

De fire styringsperspektivene som danner grunnlaget for den balanserte målstyringsmodellen er det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, internperspektivet og lærings- og vekstperspektivet (Kaplan & Norton, 1992). Hensikten med styringsperspektivene er at de skal hjelpe virksomheten med å finne en god balanse mellom de finansielle og ikke-finansielle prioriteringene. Private virksomheter er mer opptatt av de finansielle resultatene som maksimerer eierens verdier, mens offentlige virksomheter er mer opptatt av de ikke-finansielle prioriteringene som sikrer dem effektiv bruk av ressursene. Hvert enkelt styringsperspektiv utgjør et sett av strategiske delmål.

De strategiske delmålene er satt opp i en årsak-virkning-sammenheng. Totalsummen av alle delmålene representerer virksomhetens helhetlige strategi (Hoff et al., 2015).

2.2.1 Det finansielle perspektivet

Det finansielle perspektivet handler om eiernes forventninger og krav til virksomheten. For private virksomheter er eierne opptatt av å skape verdier for aksjonærene (Kaplan & Norton, 1992). *«Kravene til aksjonærene vil være representert gjennom resultatindikatorer som for eksempel avkastning på sysselsatt kapital eller på egenkapitalen. Videre kan også det finansielle perspektivet inneholde styringsparametere for interne økonomiske delmål, som for eksempel driftsmarginen, ulike likviditetsmål eller indikatorer som belyser kostnadssiden av virksomheten»* (Hoff et al., 2015, s. 134).

For offentlige etater er eierne mer opptatt av effektive tjenester til brukerne. Ettersom avhandlingen handler om grunnskolene i Oslo, vil jeg benytte utdanningsetaten som et eksempel fordi etaten har det overordnede ansvaret for grunnskolene i Oslo. Oslo byråd oversendte 07.11.2017 et brev til grunnskolene i Oslo, og brevet beskriver i detalj den strategiske planen for 2018. Byrådet beskriver i brevet de langsiktige resultatmålene for grunnskolene. I brevet kommer det tydelig frem at de langsiktige resultatmålene er opptatt av brukerne, altså elevene i grunnskolene.

Dette er de langsiktige resultatmålene for Oslo-skolene for perioden 2018-2021:

- Resultatforskjellen i Oslo-skolen skal halveres
- Elevenes motivasjon for læring skal være like høy gjennom hele ungdomstrinnet
- En tredjedel av elevene skal søke yrkesfag
- 85% av elevene skal fullføre og bestå videregående opplæring

Kilde: (<https://voksentoppen.osloskolen.no/siteassets/dokumenter/strategisk-kart-ude-2018.pdf>)

2.2.2 Kundeperspektivet

Kundeperspektivet handler om kundene og ønsket om å tilfredsstille deres behov (Kaplan & Norton, 1992). I offentlige virksomheter er det vanlig at kundeperspektivet kommer øverst, ofte benevnt som brukerperspektivet. Årsaken til dette er at offentlige virksomheter har ulike former for samfunnsoppdrag som de prioriterer. Ressursbruken innenfor offentlig virksomhet er imidlertid betydelig, og økende krav til effektivitet innebærer at offentlige virksomheter også må synliggjøre hvem de er til for og hvordan de løser sitt samfunnsoppdrag. (Hoff et al., 2015).

Brukerperspektivet i Utdanningsetaten er overordnet og omfatter i 2018 fire overordnede strategiske mål, som videreformidlet av Byrådets budsjettforslag for 2018 og økonomiplanen for 2018-2021 til grunnskolene i Oslo. Disse fire overordnede strategiske målene handler om kompetanseresultater som elever og lærlinger skal oppnå. I brevet fra Utdanningsetaten, som handler om den strategiske planen for 2018 til grunnskolene i Oslo, ber Utdanningsetaten grunnskolene benytte seg av

brukerperspektivet gjennom å utarbeide hovedindikatorer og andre indikatorer i deres strategiske plan for skolen. Videre anbefaler Utdanningsetaten skolene at de velger få indikatorer.

Brukerperspektivet blir i praksis benyttet av grunnskolene gjennom at den enkelte skolen setter måltall på indikatorene de velger å ha med i sin strategiske plan og på hovedindikatorene. Videre anbefaler Utdanningsetaten grunnskolene å ha ambisiøse og realistiske mål slik at skolen når målene for opplæring og læringsmiljø. Grunnskolene legger til grunn resultatene fra hovedindikatorene og andre indikatorer som skolene har utarbeidet i NYPOS (Utdanningsetatens styringssystem).

Denne beskrivelsen av hvordan brukerperspektivet brukes av byrådet, Utdanningsetaten og grunnskolene i Oslo er vesentlig for å svare på problemstillingen senere i avhandlingen.

Jeg har derfor valgt å presentere en grundig beskrivelse av hvordan byrådet viderefremidler rammeverket til Utdanningsetaten som viderefremidler det til grunnskolene. Byrådet og Utdanningsetaten har vært tydelige når det gjelder bruken av rammeverket balansert målstyring. De har utarbeidet langsiktige resultatmål, og samtidig bedt skolene om å utarbeide hovedindikatorer og andre indikatorer. I analysen kommer jeg til å se på dette i sammenheng med resultatene fra spørreundersøkelsen.

2.2.3 Det interne perspektivet

Det interne perspektivet i private virksomheter fokuserer på aktiviteter og prosesser som bidrar til fornøyde kunder og eiere (Kaplan & Norton, 1992). I offentlige virksomheter fokuserer det interne perspektivet på aktiviteter og prosesser som bidrar til fornøyde brukere og eiere, som for eksempel kan være byrådet eller Utdanningsetaten.

Dette perspektivet handler om hvorvidt en når målene i det finansielle perspektivet og kundeperspektivet (brukerperspektivet).

Det interne perspektivet består av ulike perspektiver som er satt sammen. I private virksomheter er de interne prosessene preget av å tilfredsstille kunder og dermed skape

verdi for bedriften. I de offentlige virksomhetene, som Utdanningsetaten, er de opptatt av å tilfredsstille brukerne og dermed skape mest mulig verdi for etaten.

Både i private virksomheter og offentlige virksomheter har det interne perspektivet stor betydning for det finansielle resultatet (Kaplan & Norton, 1992). Her legger forfatterne vekt på kostnadseffektivisering. Vi vil videre bruke Utdanningsetaten som eksempel for å forklare hvordan det interne perspektivet kommer til uttrykk i praksis. I Utdanningsetaten har byrådet utarbeidet de langsiktige resultatmålene som er måltall med prosentandel. En høy prosentandel vil føre til fornøyde elever som sitter igjen med et inntrykk av at Utdanningsetaten og skolen gjør en god jobb.

2.2.4 Læring- og vekstperspektivet

Læring- og vekstperspektivet handler om læring, utvikling og fornyelse som sentrale elementer for at organisasjoner skal kunne lykkes i dagens konkurransesamfunn (Kaplan & Norton, 1992). For å oppnå organisatorisk vekst og læring, utarbeider man målsettinger og måltall. Rammebetingelsene i perspektivet er med på å utvikle organisasjonens fremtidsutsikter og utarbeide grunnlaget for videre eksistens og suksess. Kundebehovene endrer seg, og derfor vil det for eksempel være nødvendig med nye produkter og tjenester for å dekke de nye kundebehovene i fremtiden. En økning i effektivitet og produktivitet kan føre til at organisasjonene holder kostnadene nede, noe som kan bidra til bedre konkurransedyktighet (Fagerheim & Olsen Johannessen, 2017).

Offentlig sektor jobber kontinuerlig med å utvikle og fornye seg, for å kunne tilby brukervennlige og gode tjenester. Utviklings- og kompetanseetaten, hvor jeg jobber, er en etat som jobber med å utvikle nye produkter for offentlige virksomheter. Vi i lønntjenesten sender ut tjenestebevis på vegne av våre kunder, som er offentlige sykehjem og bydeler. Tidligere ble tjenestebevis utarbeidet og sendt ut manuelt. Utviklings- og kompetanseetaten har det siste året utviklet en RPA, en robot som vi benytter for utsendelse av tjenestebevis til ansatte.

Vi sender et Excel-ark med flere ansattnummer til RPA som utarbeider og sender ut tjenestebevisene neste dag. Deretter kontrollerer vi tjenestebeviset og sender det til ansatt. Dette perspektivet er viktig fordi det legger til grunn forutsetningene for fremtidige resultater.

2.2.5 Andre perspektiver

Innenfor rammeverket balansert målstyring finnes det muligheter for å tilføye flere perspektiver. Det er likevel ikke ønskelig å legge til perspektiver som ikke er sentrale for bedriften.

Balansert målstyring er et rammeverk hvor formålet er å fokusere på de viktigste strategiske prinsippene. Eksemplene som vi har benyttet fra Utdanningsetaten viser måten etaten har valgt ut de viktigste strategiske prinsippene for grunnskolene, og videre gitt den enkelte skolen fleksibilitet til å utarbeide egne hovedindikatorer og andre indikatorer tilpasset deres skole.

I Norden er det vanlig å tilføye det såkalte ansattperspektivet, og dette kommer i tillegg til de fire andre perspektivene som jeg har beskrevet ovenfor. Årsaken til dette kan ha vært at landene i Norden er mer opptatt av medarbeideres deltakelse og tydeliggjøring av at ansatte er en viktig ressurs (Hoff et al., 2015). På de fleste arbeidsplasser gjennomføres det årlige arbeidsmiljøundersøkelser og medarbeidersamtaler.

2.3 Kritikk av rammeverket balansert målstyring

Tidligere studier har kritisert rammeverket balansert målstyring fra ulike synsvinkler. Kritikken har vært knyttet til årsak-virkning-sammenhengene, at forenkling kan være en fallgrube, at styringsparameterne kan være misvisende, og at styringskortenes innbyrdes virkelighet ikke er vektet, ovenfra-og-ned-tilnærming og kontroll og sterk retorikk. Jeg kommer til å gjennomgå alle synsvinklene, men jeg vil utdype den kritikken som er mest relevant for problemstillingen og analysen.

2.3.1 Årsak-virkning-sammenhengene

Tidligere studier har diskutert tidsdimensjonen angående kritikken av rammeverket balansert målstyring. I en årsak-virkning-sammenheng tar det tid fra det oppstår en årsak til det får en virkning. Årsak-virkning kan være krevende å vise frem til i et styringskort. Ulike tiltak krever forskjellige tidsrammer, og det kan være vanskelig å vise frem resultatene i løpet av kort tid. Noen ganger må man vente i flere år før man kan måle resultatene. Når målingene går over tid, kan det være vanskelig å finne tråden i igjen når det gjelder hvilke tiltak som har ført til resultater (Hoff et al., 2015).

2.3.2 Forenkling kan være en fallgruve

Studiet til Nørreklit, Jacobsen og Mitchell (2008) viser til at en av fallgruvene ved å benytte balansert målstyring er forenkling. Ettersom rammeverket ikke kan passe til alle organisasjoner på grunn av ulik grad av kompleksitet, kan en sentral faktor være å ha en forståelse for de ulike tiltakene som benyttes for å kunne balansere dem, da balansert målstyring ikke sier noe om balansen på tvers av målingene.

2.3.3 Styringsparameterne kan være misvisende og styringskortenes innbyrdes viktighet er ikke vektet

Indikatorer som benyttes som styringsparametere kan være misvisende. Et eksempel på dette kan være kundetilfredshet som måler den finansielle suksess. Dette blir mer korrekt å måle når det handler om lønnsomme kunder (Nørreklit, 2000). Ved å benytte rabatter og tilbud, kan kundene bli mer fornøyde og dermed kanskje kjøpe mer. Dette kan vise et positivt resultat på de kortsiktige målene, men etter hvert kan det slå negativt ut på grunn av lavere lønnsomhet. Det kan også føre til mistillit mellom ledelse og ansatte fordi det kan oppstå en usikkerhet om hvorvidt tilbudstiltakene, som er satt for å få mer fornøyde kunder, også er positive for den enkelte medarbeider hva gjelder lønn og bonus (Hoff et al., 2015).

2.3.4 «Ovenfra-og-ned»-tilnærming og kontroll

Den balanserte målstyringsmodellen i følge Kaplan og Norton blir kritisert av Nørreklit (2000), som mener at den er hierarkisk oppbygd fra toppledelsen og ned. Dette kan gi utfordringer med forankring innad i organisasjonen, særlig hvis målsettingene blir utviklet av høyere organisasjonsnivå. Interaksjon med de ansatte, spesielt med tanke på den skandinaviske tradisjonelt flate organisasjonsstrukturen, gjør det nødvendig med god toveiskommunikasjon mellom ledelse og ansatte for at implementering og oppfølging av balansert målstyring skal fungere.

Dersom ledelsen distanserer seg for mye gjennom å benytte balansert målstyring til å styre ovenfra og ned, kan det oppstå mangel på kunnskap i de operative delene av et selskap, som videre kan føre til dårlig ytelse (Hoff et al., 2015).

Nørreklit, Jacobsen og Mitchell (2008) har sammen med andre kollegaer sett på spørsmålet om bruken av ovenfra-og-ned-styringen i balansert målstyring gir et godt utgangspunkt for å iverksette strategien i praksis (Nørreklit, Nørreklit, Mitchell og Bjørnenak, 2012).

Det er flere som har studert ovenfra-og-ned-tilnærmingen som kan være relevant å se på i henhold til avhandlingen. Voelpel, Leibold og Eckhoff (2006) mener at rammeverket fort kan bli en tvangstrøye ved at balansert målstyring setter en kontrolltankegang i bunn. Det kan medføre dårlige arbeidsvilkår for virksomheter som søker innovative og kreative løsninger, og det kan samtidig være utfordrende for organisasjoner som jobber innenfor svært kunnskapsintensive selskaper.

Studiet til Antonsen (2014) fant ut at balansert målstyring kunne føre til mindre informasjonsdeling, samarbeid og organisasjonslæring, noe han hevder skyldes at balansert målstyring er mer opptatt av formell kontroll og overvåkning.

Dette er de viktigste bidragene til kritikken av rammeverket balansert målstyring. Jeg har belyst kritikken som er relevant for oppgaven og sett bort fra kritikken som ikke er relevant for oppgaven.

3 Teori og tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg først presentere utviklingen i offentlig sektor de siste årene. Dette er for å få en forståelse av rammeverket balansert målstyring. Utviklingen i offentlig sektor har vært preget av New Public Management, hvor balansert målstyring har vært betegnet som et eksempel på videreutviklingen av New Public Management. Videre vil jeg presentere Upper Echelon-perspektivet i sammenheng med tidligere forskning. Jeg kommer til å legge til grunn nye? teorier og tidligere forskning for å utlede hypoteser vedrørende karakteristikker ved leder og enhet. Avslutningsvis oppsummerer jeg hypotesene jeg har drøftet, utviklet i en forskningsmodell.

3.1 Utviklingen i offentlig sektor

Offentlig ledelse og styring i Norge er i stadig endring. Dette er i tråd med New Public Management (NPM), en reformbølge som i flere tiår har hatt som hensikt å effektivisere offentlig sektor, blant annet ved å innføre ulike styrings og ledelsesperspektiver fra private organisasjoner.

Tidligere forskning viser til en økning i bruken av balansert målstyring de siste årene (2008; Hovik & Stigen, 2004; Olsen, 2012; Rrustemi, 2015). I offentlig sektor har det de siste årene vært en økning i studier som har sett på bruken av balansert målstyring knyttet opp mot Upper Echelon-perspektivet. De mest sentrale studiene er Daleq & Hobbel (2014), Fagerheim & Olsen Johannessen (2017), Fallan et al. (2015), Feidje og Stura (2015), Moum (2016), Nornes (2018), og Solstad og Sommervik (2015). Disse

studiene aktualiserer Upper Echelon-perspektivet som har fokus på toppledelsen for å forklare organisasjoners valg (Hambrick & Mason, 1984). Tidligere forskning har vist at en økonomisjefs egenskaper kan bidra til å forklare bruken av innovative økonomistyringssystemer (Hiebl, 2014; Naranjo-Gil et al., 2009).

Offentlige og private organisasjoner har ulike behov. Forskjellen mellom offentlig og privat sektor er preget av ulike mål, rammebetingelser og problemløsningsprosesser, og det vil være ulik grad av kompleksitet i oppgavene som utføres (Busch et al., 2009). Selv om det er ulikheter mellom offentlige og private virksomheter, har det de siste tiårene foregått en utvikling innenfor ledelse og styring av offentlig sektor som har gjort den mer lik privat sektor. New Public Management (NPM) beskriver de moderniserings- og omstillingsprosessene som har oppstått innen økonomistyringen i offentlig sektor over hele verden i løpet av de siste 30 årene (Ramsdal og Skorstad, 2004). Likhetene mellom disse endringene er at de stammer fra den internasjonale trenden New Public Management, en reformbølge som i flere tiår har hatt som hensikt å effektivisere offentlig sektor, blant annet ved å innføre ulike styrings og ledelsesperspektiver fra private organisasjoner.

Tidligere forskning har sett på om karakteristikken ved toppledere kan påvirke bruken av økonomisk innovative styringsverktøy i organisasjoner (Hambrick & Mason, 1984; Young et al., 2001). Dette har fått betegnelsen Upper Echelon-perspektivet, og legger til grunn en anerkjennelse av at toppledere har myndighet til å foreta beslutninger som påvirker organisasjonens presentasjoner. Med bakgrunn i dette er det interessant å undersøke om karakteristikken ved toppledere og enhetene påvirker bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo. Dette kan bidra til å øke forståelsen av hvorfor balansert målstyring blir brukt i offentlig sektor.

3.2 Upper Echelon-perspektivet

Upper Echelon-perspektivet ble utviklet av Hambrick og Mason (1984). Det engelske begrepet har ikke noen entydig norsk oversettelse, og jeg har derfor valgt å bruke det engelske begrepet i avhandlingen. Toppledelsen i organisasjoner foretar sentrale

beslutninger. Det kan være beslutninger knyttet til hvilke innovative økonomistyringsverktøy som skal brukes i organisasjonen. Beslutningene som toppledelsen foretar kan derfor ha betydning for bruken av Upper Echelon-perspektivet.

Det viktigste grunnlaget i teorien er at «*toppledelsens erfaringer, verdier og personlighet i stor grad påvirker deres tolkning av situasjonene de møter og derfor påvirker deres valg*» (Hambrick, 2007, s. 334). Dette kan tolkes som at toppledelsen har påvirkning på organisasjoners presentasjoner ved hjelp av valgene som tas i den enkelte organisasjonen. Valgene kan være påvirket av egenskaper ved topplederen. For eksempel ved en skole kan valgene påvirkes av egenskaper når det skal velges en skoleleder (Hiebl, 2014, s. 224).

Topplederen innehar et sett av kognitive egenskaper og verdier knyttet til kunnskap og erfaring som vil påvirke beslutningene. En leders kognitive egenskaper, verdier og oppfatninger er vanskelige å observere og måle direkte. Derfor foreslår Hambrick og Mason (1984) at man legger til grunn demografiske kjennetegn ved ledelsen som en tilnærming ("proxy") for deres kognitive utgangspunkt. Tidligere studier har målt alder, ansiennitet, erfaring fra privat sektor, utdanning og kjønn. Disse karakteristikene som tar for seg bakgrunn og erfaring er med på å forme topplerens kognitive egenskaper (Hambrick & Mason, 1984).

Tidligere forskning har vist at en økonomisjefs personlige egenskaper kan ha betydning for bruken av innovative økonomistyringsverktøy (Burkert og Lueg, 2013; Naranjo-Gil et al., 2009; Young et al., 2001). Hambrick og Mason (1984) understreker at valg som tas av organisasjoner er en delt aktivitet, og viser i denne sammenhengen at egenskaper ved ledergrupper kan påvirke beslutningene som lederne tar. Vi kan bruke ledelsen ved en skole som eksempel: Egenskapene til rektorene i en skole kan ha en viktig rolle når det gjelder å foreta sentrale beslutninger angående hvilke innovative økonomistyringsverktøy som skal brukes i skolen.

I offentlige virksomheter vil regulerende myndigheter i stor grad påvirke valg av innovative økonomistyringsverktøy, fordi forskning som handler om Upper Echelon-perspektivet bli satt under en ekstra streng test (Olsen, 2012). Et eksempel på dette i grunnskolene i Oslo er Utdanningsetaten som i stor grad påvirker bruken av økonomistyringssystemet balansert målstyring. Dette har en sett gjennom brevet om den strategiske planen for 2018-2021 som ble sendt ut til grunnskolene i Oslo. Samtidig blir det interessant å se på svarene fra spørreundersøkelsen fra skolelederne i sammenheng med teori og tidligere forskning senere i avhandlingen.

Hensikten med avhandlingen er å finne ut om egenskaper ved skolelederen kan bidra til å påvirke bruken av balansert målstyring i grunnskolene. For å undersøke dette kommer jeg til å utvikle hypoteser som er basert på teori og tidligere forskning. Jeg har valgt å legge til grunn Upper Echelon-perspektivet, og ikke andre perspektiver, ettersom tidligere forskning rundt bruken av balansert målstyring i offentlig sektor har benyttet dette perspektivet. Jeg ønsker å sammenligne resultatene som følger av min avhandling med tidligere forskning.

De siste årene har det kommet flere studier i offentlig sektor som har sett på bruken av balansert målstyring, blant annet i kommuner, politiet, forsvaret og helsesektoren. Disse studiene har brukt Upper Echelon-perspektivet til å diskutere om en leders karakteristikk har betydning for bruken av rammeverket balansert målstyring.

Utdanningsetaten har for eksempel i sin strategiske plan for 2018-2021 gitt skolene ansvaret for å utarbeide hovedindikatorer og andre indikatorer som er knyttet til brukerperspektivet. Det kan derfor være interessant å se på hva slags karakteristikk ved skolelederne som kan ha betydning for bruken av balansert målstyring. Etter hva vi kjenner til har det ikke blitt gjennomført forskning som handler om bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo, og derfor har en aldri sett dette i sammenheng med Upper Echelon-perspektivet. Rustemi (2015) har skrevet en avhandling som handler om kartlegging av balansert målstyring i videregående skoler. I studiet har Upper Echelon-teorien blitt brukt.

Det har vært interessant å se på denne målgruppen når vi har forsket på bruken av balansert målstyring og sammenhengen dette har med Upper Echelon-perspektivet.

Denne avhandlingen og andre avhandlinger som har sett på bruken av balansert målstyring i offentlig sektor i sammenheng med Upper Echelon perspektivet, vil være meget aktuelle.

Jeg skal videre i dette kapitlet se på variablene alder, kjønn, ansiennitet, erfaring fra privat sektor og størrelse og finne ut om det kan være noe sammenheng mellom disse variablene og bruken av rammeverket balansert målstyring.

I Utdanningsetaten er det byrådsavdelingen som setter krav og føringer for etaten gjennom det årlige tildelingsbrevet. Disse blir videreformidlet gjennom den strategiske planen til skolene. I avhandlingen har jeg valgt å sende spørreundersøkelsen til rektorene i grunnskolene og ikke til assisterende rektorer. Jeg ønsket å undersøke om disse skolelederne har frihet til å bruke rammeverket balansert målstyring, eller om bruken av balansert målstyring styres av overordnet nivå. Underveis har jeg funnet ut at det er en kombinasjon av begge deler. Utdanningsetaten får klare krav og føringer fra byrådsavdelingen, Utdanningsetaten legger videre klare mål for hva som skal måles på den enkelte skolen, og grunnskolene lager deretter hovedindikatorer og andre indikatorer som er tilpasset deres skole. Disse legger skolene så inn i styringssystemet NYPOS.

Når det gjelder det som skal rapporteres fra grunnskolene til Utdanningsetaten, er det ikke sikkert dette blir sett på som balansert målstyring fra skolelederens side. Det kan bli sett på som massekrav og det som de er forpliktet til å gjøre. Enkelte opplever dette som en innskrenkning i friheten, men andre opplever det motsatt: Krav til rapportering på nederste nivå i grunnskolen som verken byrådet eller utdanningsetaten har iverksatt. Når skolelederne svarer på spørreundersøkelsen, kan det være at de svarer ut fra dette og derfor utelater den balanserte målstyringen som det overordnede nivået pålegger dem.

Etter utsendelsen av spørreundersøkelsen ringte jeg skolelederne for å purre på svar

på spørreundersøkelsen. Tilbakemeldinger fra skoleledere har vært nyttige for min forskning. En skoleleder oppga at han ikke kjente til begrepet balansert målstyring, men at skolen brukte styringssystemet NYPOS. Dette er et eksempel på rapportering som ikke ble ansett som balansert målstyring av skolelederen.

3.3 Karakteristikker ved leder

Tabellen nedenfor viser ulike variabler og funn fra tidligere forskning. Stjernene viser hvor stor påvirkning de forskjellige 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 variablene som er av betydning eller ikke (Fallan et al., 2015).

Eksempler på variabler som er brukt i andre studier- karakteristikk ved leder

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

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

	(2015) Young et al. (2001)	Positiv
Erfaring fra privat sektor	Daleq og Hobbøl (2014) Moum (2016) Olsen (2012) Solstad og Sommervik (2015) Young et al. (2001)	Positiv Positiv** Negativ Positiv Positiv***
Utdanning	Daleq og Hobbøl (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**
Ekstrovert	Daleq og Hobbøl (2014) Moum (2016) Olsen (2012)	Negativ Positiv** Positiv***
Størrelse	Daleq og Hobbøl (2014) Moum (2016) Naranjo-Gil et al. (2009) Solstad og Sommervik (2015) Young et al. (2001)	Positiv** Positiv*** Positiv Positiv Positiv**

3.3.1 Alder

Artikkelen «*Upper Echelons: The Organization as a reflection of its Top Managers*» (Hambrick & Mason, 1984) tar for seg eldre topplederers konservative holdninger. Bakgrunnen for slike holdninger skyldes at eldre toppledere kan være i et stadium der de setter både finansielle og karrieremessig trygghet høyt, og at de derfor må unngå risiko (Wiersema og Bantel, 1992). Forskerne fremstiller eldre toppledere som mindre villige til å ta risiko i forhold til yngre toppledere (Hambrick & Mason, 1984).

Yngre toppledere beskrives derimot som mer energiske og ivrige etter å fremme sin karriere gjennom å engasjere seg i nye prosjekter, samtidig som de gjennom sin utdanning vil være oppdatert på innovative økonomistyringsverktøy gjennom en mer nylig utdanning. Det er ofte kortere tid siden endt utdanning hos yngre toppledere enn hos eldre (Naranjo-Gil et al., 2009). På skolene har kanskje yngre toppledere nylig tatt rektorutdanning eller videreutdanning innenfor økonomi og ledelse, noe som kan bidra til at de i større grad benytter seg av balansert målstyring.

Tidligere forskning har sett på sammenhengen mellom alder blant toppledere og bruken av innovative økonomistyringsverktøy. Resultatene er påfallende like. Det ser ut som at bruken av innovative økonomistyringsverktøy er mer utbredt blant yngre ledere. Eldre ledere kan bli mindre fleksible og derfor mindre villige til å være åpne for nye ideer og praksiser sammenlignet med yngre ledere. Flexibiliteten vil avta, samtidig som motstanden for endring ofte øker jo eldre man blir.

På grunn av dette vil eldre ledere i større grad være opptatt av sikkerhet og trygghet. Yngre ledere vil derimot tørre å ta sjanser og initiere nye prosjekter i større grad, noe som kan endre karrieren til yngre ledere (Naranjo-Gil et al., 2009; Young et al., 2001).

I spørreundersøkelsen har jeg derfor stilt spørsmål om alder. Tidligere studier har funnet en sammenheng mellom alder og bruk av innovative økonomistyringsverktøy, og

andre har funnet en ikke-signifikant sammenheng mellom alder og bruk av innovative økonomistyringsverktøy.

Studiene som har funnet en signifikant negativ sammenheng mellom leders alder og bruk av balansert målstyring er Daleq & Hobbel (2014), Fagerheim & Olsen Johannessen (2017), Naranjo-Gil et al. (2009), Solstad og Sommervik (2015), og Young et al. (2001). Studiene til Moum (2016) og Nornes (2018) har derimot funnet ut en ikke-signifikant sammenheng mellom alder og bruk av innovative styringsverktøy. Disse resultatene kommer i motsetning til de andre studiene.

Med bakgrunn i teori og tidligere forskning vil jeg utvikle følgende hypotesen om sammenhengen mellom alder og bruk av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo:

H1: Grunnskoler med yngre skoleledere vil i større grad benytte seg av balansert målstyring enn grunnskoler med eldre skoleledere.

3.3.2 Ansiennitet

I artikkelen «*Upper Echelons: The Organization as a reflection of its Top Managers*» av Hambrick og Mason (1984) reflekterer forfatterne over at toppledere som har brukt hele sin karriere i en organisasjon kan forventes å ha begrensede perspektiver og føle et større eierskap til de eksisterende økonomistyringssystemene. Dette kan skyldes at det har blitt lagt mye ressurser i de eksisterende økonomistyringssystemene, i tillegg til at toppledere kanskje har vært med på å utvikle de økonomistyringssystemene som brukes i dag.

Videre skriver Hambrick og Mason (1984) at topplederen får sterkere tilknytning til selskapets «status quo»: Jo lenger lederen har vært i selskapet, noe som kan bidra til sterkere motstand for endring.

Tidligere forskning har flere synspunkter å vise til når det gjelder ansiennitet. Noen studier har funnet ut at leders ansiennitet har en negativ effekt når det kommer til bruken av økonomistyringsverktøy (Naranjo-Gil et al., 2009). Videre beskriver Young

et al. (2001) to motstridende synspunkter på hvordan ansiennitet påvirker toppleders holdning til endring og innovasjon. Et argument sier at lang ansiennitet fører til at ledere blir stæe og motstandsdyktige mot endringer. Det andre argumentet sier at toppledere med lang ansiennitet blir bedre rustet til å takle utfordringer forbundet med bruken av nye økonomistyringsverktøy, og dermed vil være mer villige til å engasjere seg i endringsprosesser og nye økonomistyringsverktøy. Kearney, Feldman og Scavo (2000) støtter dette argumentet. Deres studie tar for seg offentlige ledere i USA og ser på deres handlinger og holdninger knyttet til fornyelse. Studien argumenterer for at erfarne ledere vil ha større innsikt i endringsprosesser, og at ansiennitet er respektert i offentlige organisasjoner.

Naranjo-Gil et al. (2009) legger til grunn at ledere med lang ansiennitet i mindre grad vil ta stilling til moderne økonomistyringsverktøy. De er ofte mer opptatt av å se etter andre måter å støtte organisasjonens strategi på. Dermed vil de finne en form som samsvarer med deres eget kunnskapsnivå, og som ikke krever så mye 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 presentasjonen i organisasjonen. Ledere som i en vesentlig del av sin karriere har tilhørt samme organisasjon har opparbeidet seg en maktposisjon, arbeidsrutiner og et sosialt nettverk som de ikke ønsker å endre, selv om de innser? at endring og innovasjon vil være det beste for organisasjonen.

Ifølge Young et al. (2001) har ledere med lang ansiennitet mindre mulighet til å ha detaljert kunnskap om avanserte og moderne ledelsesverktøy. På grunn av dette vil de i mindre grad se på ledelsesverktøyene som nyttige.

Følgendestudier fant ingen støtte for sammenheng mellom ansiennitet og bruk av innovative økonomistyringsverktøy: Fagerheim & Olsen Johannessen (2017), Moum (2016) og Young et al. (2001). Naranjo-Gil et al. (2009), Olsen (2012) og Solstad og Sommervik (2015) fikk derimot signifikant negativt resultat for sammenhengen mellom ansiennitet og bruk av innovative økonomistyringsverktøy.

Til tross for at tidligere forskning har indikert motstridende resultater i sammenhengen mellom ansiennitet og bruk av innovative økonomistyringsverktøy antar jeg at grunnskoler hvor skoleleder har mindre erfaring i større grad vil bruke balansert målstyring.

Med bakgrunn i teori og tidligere forskning vil jeg utvikle hypotesen om sammenheng mellom ansiennitet og bruk av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo:

H2: Grunnskoler med skoleledere som har kortere ansiennitet vil i større grad ta i bruk balansert målstyring enn grunnskoler hvor skoleleder har lengre ansiennitet.

3.3.3 Erfaring fra privat sektor

Hambrick og Mason (1984) hevder at ledere som er rekruttert eksternt kan være mindre forpliktet til dagens styringssystemer og dermed mindre bundet til å beholde status quo enn ledere som er rekruttert internt.

Innovative økonomistyringsverktøy har vært knyttet til privat sektor. New Public Management litteraturen viser til at innovative økonomistyringsverktøy har vært forbundet med privat sektor, men nå i større grad brukes i offentlig sektor.

Studier utført av Helmich og Brown (1972) har vist at ledere som er hentet fra privat sektor har en tendens til å gjøre større endringer struktur og prosedyrer enn ledere som er hentet innenfra. Young et al. (2001) legger til grunn at overføringen av innovative økonomistyringsverktøy oppstår gjennom ledere, og argumenterer derfor for at leders tidligere eksponering for innovative økonomistyringsverktøy vil øke villigheten til å ta i bruk innovative økonomistyringsverktøy i fremtiden. I sin studie fikk Young? støtte for antakelsen. Moum (2016) fikk også støtte for antakelsen i sin studie om at flere års erfaring fra privat sektor hadde sammenheng med økt bruk av innovative økonomistyringsverktøy. Olsen (2012) derimot fant ikke støtte for at flere års erfaring fra privat sektor førte til større bruk av innovative økonomistyringsverktøy.

Med bakgrunn i teori og tidligere forskning vil jeg utvikle hypotesen om sammenheng mellom erfaring fra privat sektor og bruk av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo:

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

3.3.4 Økonomisk utdanning

Artikkelen «*Upper Echelons: The Organization as a reflection of its Top Managers*» av Hambrick og Mason (1984) tar for seg hvordan utdanning kan beskrive topplederes kunnskaper og erfaringer. Det kan være forskjell mellom toppledere som har økonomisk utdanning og de som har andre type utdannelse. Toppledere med økonomisk utdanning vil ha andre kognitive egenskaper enn personer med andre typer utdannelse, som for eksempel lærerutdanning. Naranjo-Gil (2009) har forsket på denne påstanden ved å skille mellom økonomisjefer med utdanning innen bedriftsøkonomi og økonomisjefer som hadde jobbet seg oppover i gradene.

I spørreundersøkelsen som jeg sendte ut til skolelederne har jeg utformet spørsmålet om høyere økonomisk utdanning i likhet med Daleq og Hobbøl (2014), Moum (2016), Solstad og Sommervik (2015).

Resultatene fra tidligere forskning har vist både positiv og negativ sammenheng mellom økonomisk utdanning og bruk av innovative økonomistyringssystemer. Følgende studier har funnet en signifikant positiv sammenheng for variablene: Daleq og Hobbøl (2014) Moum (2016), Naranjo-Gil et al. (2009), Young et al. (2001). Dette vil si at toppledere med lengre utdanning og lengre tid siden gjennomføring av utdanning i større grad vil ta i bruk balansert målstyring. Solstad og Sommervik (2015) har derimot fått en negativ sammenheng, fortegnet er ikke det samme som for tidligere forskning.

Med bakgrunn i teori og tidligere forskning vil jeg utvikle hypotesen om sammenhengen mellom økonomisk utdanning og bruk av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo:

H4: Jo flere års høyere økonomisk utdanning skolelederen har, desto mer sannsynlig er det at grunnskolen benytter balansert målstyring.

3.3.5 Kjønn

Hiebl (2014) har sett på forholdet mellom kjønn på toppledere og bruken av innovative økonomistyringsverktøy. Det er få studier som har studert sammenhengen mellom kjønn og bruk av innovative økonomistyringsverktøy, men det finnes studier som ser på hvordan kjønn påvirker atferd og lederstil. Huang og Kisgen (2013) fant i sin studie at mannlige økonomisjefer er mer risikosøkende i form av opptak av gjeld og oppkjøp enn kvinnelige toppledere. Fox og Schuhmann (1999) fant i sin studie at kvinnelige toppledere i mindre grad enn mannlige toppledere så på seg selv som entreprenører, noe som kan bety at kvinner er mindre innovative.

Damanpour og Schneider (2009) har sett på sammenhengen mellom kjønn og bruken av innovative økonomistyringsverktøy. De fikk støtte for sin antakelse om at kjønn ikke har betydning for bruk av innovative økonomistyringsverktøy. Fagerheim og Olsen Johannessen (2017) har sett på om kjønn har betydning for bruken av balansert målstyring i politietaten.

Resultatet deres støtter opp mot funnene til Damanpour og Schneider (2009), som ikke fant noen relevans for at kjønn har innvirkning på bruken av innovative økonomistyringsverktøy.

Moum (2016) derimot har fått et resultat som ikke samsvarer med Damanpour og Schneider (2009), resultatet er at kommuner hvor økonomisjef er mann i signifikant større grad legger vekt på kjønn. Variabelen kjønn har derfor fått støtte i modellen.

Med bakgrunn i teori og tidligere forskning vil jeg utvikle hypotesen om sammenheng mellom kjønn og bruk av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo:

H5?: Grunnskoler med mannlige skoleledere vil i større grad ta i bruk balansert målstyring sammenlignet med grunnskoler med kvinnelige skoleledere.

3.4 Karakteristika ved administrasjonen i grunnskolene

Jeg skal videre i dette kapitlet ta for meg betydningen av karakteristika ved administrasjonen i grunnskolen når det gjelder bruken av balansert målstyring. Upper Echelon perspektivet viser at det er noen egenskaper som kan påvirke muligheten og villigheten til å ta i bruk innovative økonomistyringsverktøy. Derfor kommer jeg videre til å se på sammenhengen mellom karakteristika ved administrasjonen og bruk av balansert målstyring.

3.4.1 Ekstrovert

I følge Hambrick og Mason (1984) kan egenskaper ved toppledelsen påvirke organisasjoners presentasjoner og strategiske valg. Hiebl (2014) hevder at egenskaper ved toppleder-teamet vil kunne påvirke organisasjoner. Ved å for eksempel delta på kurs, konferanser og seminarer vil enheten få inspirasjon, kunnskap og ideer som kan påvirke bruken av innovative økonomistyringsverktøy.

Olsen (2012) har i sin studie sett på hvordan ekstroverte økonomiavdelinger har innvirkning på bruken av innovative økonomistyringsverktøy.

Både Moum (2016) og Olsen (2012) fant støtte for sin hypotese som handler om ekstroverte økonomiavdelinger og hvorvidt avdelingene bruker innovative økonomistyringsverktøy. Daleq og Hobbøl (2014) fant derimot ikke støtte for denne variabelen ved bruk av balansert målstyring i kommunesektoren. De observerte verken signifikant eller positiv verdi. Fagerheim og Olsen Johannessen (2017) har fått et negativt fortegn, derfor ble deres hypotese forkastet.

Med bakgrunn i teori og tidligere forskning vil jeg utvikle hypotesen om sammenhengen mellom deltagelse på kurs/seminar og konferanser og bruk av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo:

H6: Jo mer ekstrovert ledelsen i administrasjonen er, desto mer sannsynlig er det at ledelsen i administrasjonen benytter balansert målstyring.

3.5 Betingelsesteori

3.5.1 Størrelse

Min avhandling vil beskrive betingelsesteori med at det ikke finnes universelt riktige styringsverktøy som vil være hensiktsmessig for alle organisasjoner i alle situasjoner (Otley, 1980). Teorien viser til at det optimale styringsverktøyet kan være avhengig av konteksten organisasjoner befinner seg i, definert som situasjonsfaktorer eller betingelsesfaktorer. Innenfor forskning som handler om økonomiske styringsverktøy benytter man ofte betingelsesteori, forskere har brukt faktorer som handler om organisasjoners omgivelser for å forklare bruken av styringsverktøy.

Chenhall (2003) har for eksempel i sin forskning sett på eksterne betingelsesfaktorer som omgivelser, teknologi, organisasjonsstruktur, strategi og kultur.

I sin artikkel har Chenhall (2003) vist frem til funn fra de siste 20 årene med betingelsesbasert forskning, i tillegg utviklet Chenhall hypoteser knyttet til innovative økonomistyringsverktøy. I sammenheng med dette ønsker jeg å finne ut om betingelsesfaktorens størrelse kan påvirke i hvor stor grad grunnskolene bruker balansert målstyring. Tidligere forskning har funnet ut at store organisasjoner i større grad benytter seg av innovative økonomistyringsverktøy i forhold til små organisasjoner (Damanpour & Schneider, 2009; Moum, 2016).

Teori og tidligere forskning viser til at størrelse er en viktig variabel, som kan ha betydning for bruken av balansert målstyring. Jeg antar derfor at større grunnskoler oftere vil ta i bruk balansert målstyring.

Følgende studier indikerer en positiv sammenheng mellom organisasjonens størrelse og bruken av innovative økonomistyringsverktøy: Daleq & Hobbel (2014), Moum (2016), Naranjo-Gil et al. (2009), Solstad og Sommervik (2015), Young et al (2001). Fagerheim og Olsen Johannessen (2017) har derimot fått et annet resultat i deres studie om sammenhengen mellom størrelse og bruk av balansert målstyring i politidistriktene. De har fått et negativt fortegn.

Med bakgrunn i teori og tidligere forskning vil jeg utvikle hypotesen om sammenhengen mellom størrelse og bruk av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo:

H7: Jo større grunnskolen er, desto mer sannsynlig er det at grunnskolen benytter balansert målstyring.

4 Metode

I dette kapitlet skal jeg gi en beskrivelse av metoden som er brukt for å utvikle problemstillingen og hvordan problemstillingen skal løses i avhandlingen. For å utvikle problemstillingen har jeg benyttet teori og tidligere forskning som kartlegger bruken av balansert målstyring i offentlig sektor og hvilke faktorer som påvirker bruken. Relevant teori som ligger til grunn er Upper Echelon.

Problemstillingen som ble utviklet i denne avhandlingen handler om å *kartlegge bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo og hvilke faktorer som påvirker bruken.*

Jeg valgte å gjennomføre studiet i grunnskolene i Oslo fordi ingen har gjennomført en studie på denne måten tidligere. Tidligere studier har sett på bruken av balansert målstyring blant annet i politiet, forsvaret, kommuner, videregående skoler og sykehus, men ikke grunnskolene i Oslo. Jeg har altså brukt Upper Echelon teorien og tidligere

forskning til å utvikle spørreundersøkelsen, hypoteser og diskutere mine funn med tidligere studier.

Spørreundersøkelsen ble utformet i nettskjema. Nettskjema er et verktøy for utforming og gjennomføring av spørreundersøkelser på nett. Dette verktøyet var nytt for meg, og derfor tok det litt tid å lære systemet. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 129 skoleledere. Problemstillingen i avhandlingen er todelt: Den første delen handler om å kartlegge bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo. Her ønsker jeg å belyse i hvilken grad den enkelte grunnskole bruker balansert målstyring.

Den andre delen tar for seg hvilke faktorer som kan påvirke bruken av balansert målstyring i den enkelte grunnskole. For å svare på dette har jeg formulert spørsmål i spørreundersøkelsen som tar for seg egenskaper ved skolelederen og administrasjonen.

Underveis i metodekapitlet skal jeg gjøre en vurdering av dataenes kvalitet. Dette er en sentral del av all forskning. Ordet «reliabilitet» har en sammenheng med målinger i kvantitative undersøkelser. Reliabilitet handler om hvor pålitelige dataene er, og det vil si at reliable data er pålitelige data. Jeg skal vurdere datas reliabilitet ved å undersøke tidligere studier for å se om det er likheter i resultatene. Det er ikke mulig å kalkulere reliabiliteten helt presist. Dersom data ikke er pålitelige, vil de ikke kunne kaste lys over problemstillingen. Målet med avhandlingen er å få data som er mest mulig pålitelige. (Everett & Furseth, 2012).

Datas «validitet» handler om utvalg og innsamling av data. Er dataene som foreligger relevante for det jeg ønsker å undersøke? Eller kan det være at jeg har oversett viktige data? Validitet er viktig fordi det kan være vanskelig å vite om forskning leverer det den lover. Jeg kan ikke bare anta at den innsamlede data i undersøkelsen er gyldige. Målet er å samle inn data som er relevante data for å kunne svare på problemstillingen og inkludere alle data har betydning (Everett & Furseth, 2012).

I tillegg til reliabilitet og validitet er begrepsvaliditet viktig. Begrepsvaliditet innebærer å teste sammenhengen mellom et teoretisk begrep og operasjonaliseringen av begrepet. Dette har stor betydning i forhold til kvantitative undersøkelser (Gripsrud et al., 2010). Reliabilitet og validitet er sentrale begreper og vil derfor bli diskutert i metodekapitlet.

4.1 Vitenskapsteori

Vitenskapsteori kan defineres som hva forskning er (Nyeng, 2008). Med grunnlag i problemstillingen befinner vi oss innen positivisme og kritisk rasjonalisme. Positivisme er en viktig hovedretning innen forskning som fokuserer på den empiriske analysen.

Innenfor positivisme kommer metode og kunnskapsidealet opprinnelig fra naturvitenskapen, hvor forskning kommer fra observerbare data. Man søker etter vitenskapelige lover som styrer samfunnet for å forklare virkeligheten. Med bakgrunn i dette vil man lage teorier om verden som kan generaliseres (Nyeng, 2008).

Denne avhandlingen er preget av en positivistisk tilnærming (Nyeng, 2008). Jeg har samlet inn datamateriale fra spørreundersøkelsen, hvor det endelige målet er å kartlegge bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo. Dette danner grunnlag for å si noe om den positivistiske tilnærmingen som jeg har benyttet i avhandlingen.

I arbeidet med avhandlingen har jeg brukt en deduktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming kan beskrives som en prosess hvor man går fra teori, hypotese til empiri, dette betyr at søking etter empiri er styrt av teoretiske antakelser (Jacobsen, 2015). I kapitlet ovenfor om teori og tidligere forskning har jeg gått fra teori til virkelighet ved å se på tidligere forskning. Videre benyttes en hypotesetestende metode, hvor jeg ser på påstandene jeg har utviklet. Falsifikasjon benyttes hvor sannhet ikke er absolutt. Falsifikasjon brukes altså til å forkaste hypoteser og oppfatninger. En kan derfor finne støtte eller styrke i favør av hypoteser, uten at de dermed bekreftes. De kan derimot forkastes i tilfeller hvor resultatet ikke samsvar med hypotesen. Denne beskrivelsen stammer fra kritisk rasjonalisme, som grunnlagt av Karl Popper. Kritisk rasjonalisme er

en motsetning til positivismens induksjon, hvor en generaliserer på grunnlag av begrensede observasjoner (Nyeng, 2008).

4.2 Forskningsdesign og kvantitativ metode

Forskningsdesign er alt som kan knyttes til en undersøkelse. Når en skal lage en undersøkelse, må en gjøre mange overveielser og valg. Forskningsdesign handler om å beskrive hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2011).

Jeg bestemte meg for å undersøke bruken av balansert målstyring i offentlige grunnskoler i Oslo. Målgruppen er skoleledere i grunnskolene i Oslo. Undersøkelsen ble gjennomført ved å sende ut en spørreundersøkelse. Jeg tok først kontakt med Utdanningsetaten for å undersøke om de har anledning til å sende ut felles e-post med oppfordring til skoleledere om å svare på spørreundersøkelsen. Jeg fikk tilbakemelding om at de får mange slike henvendelser og har derfor ikke mulighet til å gjøre dette.

Fremgangsmåten som jeg brukte var at jeg først lagde en oversikt over hvor mange grunnskolen som finnes i Oslo. På hjemmesiden til Oslo kommune fant jeg en oversikt over alle grunnskolene. Jeg gikk deretter inn på hjemmesiden til hver enkelt grunnskole og fant kontaktinformasjonen til skolelederen. Noen skoleledere ønsket ikke å svare på spørreundersøkelsen, derfor ble disse tatt bort fra listen. Jeg sendte først ut informasjonsbrev om spørreundersøkelsen og deretter sendte jeg ut selve spørreundersøkelsen.

Problemstillingen er av en slik art at jeg finner en kvantitativ metodisk tilnærming å være den beste fremgangsmåten for å gi kunnskap om emnet jeg ønsker å beskrive. Dette er fordi tidligere masteravhandlinger også har brukt en kvantitativ metodisk tilnærming. For å kunne utvikle hypoteser og sammenligne mine funn med tidligere forskning har det vært viktig å bruke samme metode.

En utfordring ved å bruke spørreundersøkelser har vært at noen skoleledere ikke har ønsket å svare. Da jeg ringte og purret på spørreundersøkelsen, ga noen av

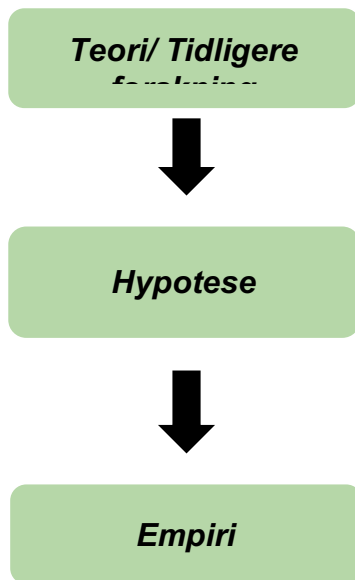
skolelederne tilbakemelding om at de mottok mange spørreundersøkelser og ikke hadde tid til å svare på dem. Derfor har det vært utfordrende å få nok svar.

Problemstillingen i avhandlingen innebærer en deskriptiv studie. Deskriptiv design handler om å beskrive en situasjon på en bestemt måte. Dette kan gjøres ved å se på sammenhengen mellom to eller flere variabler. I avhandlingen kommer jeg til å se på sammenhengen mellom bruken av balansert målstyring og egenskaper ved skolelederen og administrasjonen (Gripsrud et al., 2010).

Avhandlingen består av en utforskende og en beskrivende del. Den utforskende delen av studiet består av arbeidet med relevant teori, tidligere forskning og hypotesene. Dette arbeidet har vært nødvendig for å operasjonalisere problemstillingen og representere noen av forventningene teori og tidligere hypoteser legger til grunn som årsaker for bruken av balansert målstyring.

Jeg benytter altså den deduktive metoden, hvor hypotesene ble utviklet basert på teori og tidligere masteravhandlinger og som senere vil bli testet ved hjelp av empiri. Figuren nedenfor illustrerer de ulike stegene i forskningsdesign.

Figur 4.2 Ulike stegene i forskningsdesign



Det neste steget i arbeidet er beskrivende, hvor jeg ønsker å beskrive bruken av balansert målstyring og faktorer som påvirker bruken ved hjelp av empirien. Det vil si at jeg kommer til å bruke mine funn fra spørreundersøkelsen for å finne ut om det finnes likheter og ulikheter med tidligere studier.

4.2.1 Tversnittundersøkelser

Et viktig kriterium for hvordan undersøkelser gjennomføres er tidsdimensjonen. Denne spørreundersøkelsen skal gjennomføres på et bestemt tidspunkt fra 01.01.2020-11.05.2020. I dette tilfellet brukes tversnittundersøkelser. Denne undersøkelsen benytter data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode. Dette betegnes som tversnittundersøkelser. Denne undersøkelsen gir oss et øyeblikksbilde av det fenomenet vi studerer (Johannessen et al., 2011).

4.3 Datamateriale

4.3.1 Populasjon og utvalg

Studiepopulasjonen i denne avhandlingen er skoleledere/rektorer på de forskjellige grunnskolene i Oslo. Jeg har brukt Upper Echelon teorien og tidligere forskning når vi

valgte ut populasjonen og hvordan den skal avgrenses. Upper Echelon teorien legger til grunn at toppledere har myndighet til å ta beslutninger på vegne av organisasjonen. Derfor var det viktig for avhandlingen at de som svarte på spørreundersøkelsen har beslutningsmyndighet når det gjelder bruken av innovative økonomistyringsverktøy. I og med at grunnskolene ikke har egne økonomiavdelinger eller økonomikonsulenter ble det naturlig å sende spørreundersøkelsen til skoleleder/rektor som har det overordnede ansvaret for økonomistyringen på den enkelte grunnskolen. Det har derfor vært enkelt å bestemme hvem som er populasjonen og hvordan den skal avgrenses fordi jeg tok utgangspunkt i Upper Echelon teorien og tidligere forskning (Johannessen et al., 2011).

Undersøkelsen kunne ha omfattet alle skoler i Oslo, altså grunnskoler, videregående skoler, høyskoler og Universitet. Ettersom det er få antall videregående skoler, høyskoler og universiteter i Oslo, har jeg valgt å fokusere på et utvalg som er offentlige grunnskoler i Oslo. Det finnes noen barneskoler og noen ungdoms- og barneskoler.

Utvalget er representativt for grunnskolene i Oslo, ettersom jeg sendte til alle offentlige grunnskolene i Oslo, som er cirka 132 grunnskoler. Senere var det 3 grunnskoler som meldte fra om at de ikke ønsket å delta på undersøkelsen. Disse grunnskolene ble tatt bort fra listen i nettskjemaet. For å analysere data har jeg vært avhengig av å få tilstrekkelige svar på spørreundersøkelsen. Jeg har også fått noen frafall av grunnskoler fordi det ikke var registrert e-post adresse på hjemmesiden til skolen, og da jeg ringte fikk jeg beskjed om at de ikke ønsket å delta på spørreundersøkelsen.

4.3.2 Datagrunnlag

Av utvalget på 129 skoler var det 42 skoleledere som svarte på spørreundersøkelsen. Svarprosenten er altså 32 %. Høy svarprosent vil øke den statistiske validiteten. Denne svarprosenten avgjør representativiteten over alle grunnskolene. Det var ikke mulig for meg å få flere til å svare. På de siste purrerundene via e-post og telefon fikk jeg ikke flere svar. Derfor valgte jeg å avslutte spørreundersøkelsen da jeg fikk 42 svar.

Nedenfor følger en oversikt over grunnskolene som fikk tilsendt spørreundersøkelsen:

<i>1. Abildsø skole</i>	<i>2. Holmen skole</i>	<i>3. Nordre Aker skole</i>	<i>4. Tøyen skole</i>
<i>5. Ammerud skole</i>	<i>6. Holmlia skole</i>	<i>7. Nordseter skole</i>	<i>8. Tåsen skole</i>
<i>9. Apalløkka skole</i>	<i>10. Hovseter skole</i>	<i>11. Nordstrand skole</i>	<i>12. Ullevålsveien skole</i>
<i>13. Bakås skole</i>	<i>14. Huseby skole</i>	<i>15. Nordtvet skole</i>	<i>16. Uranienborg skole</i>
<i>17. Bekkelaget skole</i>	<i>18. Høybråten skole</i>	<i>19. Nordvoll skole</i>	<i>20. Vahl skole</i>
<i>21. Berg skole</i>	<i>22. Holmen skole</i>	<i>23. Nøklevann skole</i>	<i>24. Veitvet skole</i>
<i>25. Bestum skole</i>	<i>26. Ila skole</i>	<i>27. Oppsal skole</i>	<i>28. Vestli skole</i>
<i>29. Bjørndal skole</i>	<i>30. Jeriko skole</i>	<i>31. Prinsdal skole</i>	<i>32. Vestre Aker skole</i>
<i>33. Bjørnholt skole</i>	<i>34. Jordal skole</i>	<i>35. Refstad skole</i>	<i>36. Vetland skole</i>
<i>37. Bjørnsletta skole</i>	<i>38. Kampen skole</i>	<i>39. Ris skole</i>	<i>40. Voksen skole</i>
<i>41. Bjøråsen skole</i>	<i>42. Karlsrud skole</i>	<i>43. Rommen skole</i>	<i>44. Voksentoppen skole</i>
<i>45. Bogstad skole</i>	<i>46. Kastellet skole</i>	<i>47. Rosenholm skole</i>	<i>48. Vollebekk skole</i>
<i>49. Bolteløkka skole</i>	<i>50. Kjelsås skole</i>	<i>51. Ruseløkka skole</i>	<i>52. Vålerenga skole</i>
<i>53. Brusetskollen skole</i>	<i>54. Klemetsrud skole</i>	<i>55. Rustad skole</i>	<i>56. Øraker skole</i>
<i>57. Bryn skole</i>	<i>58. Korsvoll skole</i>	<i>59. Rødtvet skole</i>	<i>60. Østensjø skole</i>
<i>61. Bygdøy skole</i>	<i>62. Kringsjø skole</i>	<i>63. Sagene skole</i>	<i>64. Årvoll skole</i>
<i>65. Bøler skole</i>	<i>66. Lakkegata skole</i>	<i>67. Seterbråten skole</i>	<i>68. Grünerløkka skole</i>
<i>69. Disen skole</i>	<i>70. Lambertseter skole</i>	<i>71. Sinsen skole</i>	<i>72. Hallagerbakken skole</i>
<i>73. Ekeberg</i>	<i>74. Lilleaker skole</i>	<i>75. Skjønnehaug skole</i>	<i>76. Haugenstua skole</i>

<i>skole</i>			
<i>77. Ellingsrud skole</i>	<i>78. Lindeberg skole</i>	<i>79. Skullerud skole</i>	<i>80. Haugerud skole</i>
<i>81. Ellingsrudåsen skole</i>	<i>82. Linderud skole</i>	<i>83. Skøyen skole</i>	<i>84. Hauketo skole</i>
<i>85. Elverhøy skole</i>	<i>86. Ljan skole</i>	<i>87. Skøyenåsen skole</i>	<i>88. Haukåsen skole</i>
<i>89. Engebråten skole</i>	<i>90. Lofsrud skole</i>	<i>91. Slemdal skole</i>	<i>92. Mortensrud skole</i>
<i>93. Fagerborg skole</i>	<i>94. Lusetjern skole</i>	<i>95. Smestad skole</i>	<i>96. Munkerud skole</i>
<i>97. Fernanda Nissen skole</i>	<i>98. Lutvann skole</i>	<i>99. Sofienberg skole</i>	<i>100. Møllergata skole</i>
<i>101. Frydenberg skole</i>	<i>102. Lysejordet skole</i>	<i>103. Sollerudstranda skole</i>	<i>104. Nedre Bekkelaget skole</i>
<i>105. Furuset skole</i>	<i>106. Lønnebakken skole</i>	<i>107. Stasjonsfjellet skole</i>	<i>108. Nordberg skole</i>
<i>109. Fyrstikkalleen skole</i>	<i>110 Lønnebakken skole og ressurscenter</i>	<i>111. Stovner skole</i>	<i>112. Nordpolen skole</i>
<i>113. Gamlebyen skole</i>	<i>114. Løren skole</i>	<i>115. Svarttjern skole</i>	<i>116. Tokerud skole</i>
<i>117. Granstangen skole</i>	<i>118. Manglerud skole</i>	<i>119. Svedstuen skole</i>	<i>120. Tonsenhagen skole</i>
<i>121. Grefsen skole</i>	<i>122. Maridalen skole</i>	<i>123. Sykehuskolen i Oslo</i>	<i>124. Toppåsen skole</i>
<i>125. Grindbakken skole</i>	<i>126. Marienlyst skole</i>	<i>127. Sørkedalen skole</i>	<i>128. Trasop skole</i>
<i>129. Grorud skole</i>	<i>130. Morellbakken skole</i>	<i>131. Tiurleiken skole</i>	<i>132. Trosterud skole</i>

4.3.3 Frafallsanalyse

Jeg sendte ut e-post i forkant av spørreundersøkelsen. Jeg fikk noen e-poster med tilbakemeldinger fra respondenter som meldte bortfall. Det var ulike årsaker til at noen valgte å ikke delta. Under følger noen av årsakene:

- Sykdom
- Ønsket ikke å svare på spørreundersøkelsen
- En skoleleder på en grunnskole har gitt tilbakemelding om at de er for liten skole
- En rektor har gitt tilbakemelding om at spørreundersøkelsen var for lang

Jeg har derfor lagt til grunn et skille mellom bruttoutvalget og nettoutvalget. Bruttoutvalget er alle grunnskolene som er valgt ut for å delta, altså 132 grunnskoler. Nettoutvalget består av alle grunnskolene som faktisk deltar på spørreundersøkelsen 129. De som svarte på spørreundersøkelsen utgjør totalt 42 (Johannessen et al., 2011).

Formel for å beregne svarprosent:

Svarprosent= (Totalt antall enheter som har svart)/(Totalt antall enheter i opprinnelig utvalgt) * 100

Målet har vært å få flest mulig svar på spørreundersøkelsen. Det har vært meget utfordrende å få tilstrekkelige svar. Tilbakemeldingene jeg har fått fra de fleste rektorene er at de ikke har anledning til å prioritere spørreundersøkelsen. En skoleleder har det overordnede ansvaret for det administrative arbeidet knyttet til den enkelte grunnskolen i tillegg til å følge opp lærere, elever og foreldre. En skoleleder har altså en travel arbeidshverdag.

Jeg sendte ut et informasjonsskriv i forkant hvor jeg presiserte formålet med spørreundersøkelsen, hvor viktig det er at alle deltar, hvor lang tid det tar å svare på spørreundersøkelsen.

4.4 Datainnsamling

Jeg har samlet inn data som er mest relevante og pålitelige ut fra problemstillingen. Jeg har valg å bruke en kvantitativ metode. Det ble sendt ut en spørreundersøkelse med faste spørsmål og oppgitte svaralternativer.

4.4.1 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble gjennomført i perioden f.o.m 01.01.20 t.o.m 11.05.2020. Jeg benyttet Nettskjema til å utforme og ekspedere undersøkelsen. Jeg brukte hjemmesiden til UiO: hjelp og veiledninger til nettskjema for å lære oss verktøyet (<https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/hjelp/>). Jeg har også ringt kontaktpunkter for nettskjema når jeg har hatt konkrete spørsmål som jeg ikke fant svar på i nettsiden. Det kom veldig mange svar de første dagene, deretter kom det færre og færre svar. Jeg har sendt ut purringer i nettskjema og ringt skolelederne. Totalt sendte jeg tre påminnelser om å svare på spørreundersøkelsen via nettskjema samt en ringerunde.

4.4.2 Utforming av spørreskjema

Spørreundersøkelsen som jeg har utformet er sammensatt av flere spørreskjema fra tidligere masteravhandlingen. Masteravhandlingene som ligger til grunn er blant annet Daleq og Hobbel (2014), Fagerheim og Olsen Johannesen (2017), Moum (2016), Rrustemi (2015), Solstad og Sommervik (2015).

Mange av spørsmålene er hentet direkte fra disse spørreundersøkelsene. Noen av spørsmålene måtte tilpasses i forhold til teorien og utvalget. Noen av spørsmålene er obligatoriske og andre ikke. Jeg har laget noen spørsmål med routing. Dette er for eksempel spørsmål 9B «antall år siden gjennomføring av økonomisk utdanning»

Dersom skoleleder krysser av i spørsmål 9 A «0 har ikke økonomisk utdanning», vil ikke spørsmål 9B komme frem. På denne måten vil visningen av spørsmålet være avhengig av svaret på det tidligere spørsmålet. Jeg hadde et spørsmål hvor jeg spurte hvilken skole de er skoleleder for. Dette spørsmålet er kun for å holde oversikt over hvilke skoleledere som har svart og hvilke skoleledere som ikke har svart på spørreundersøkelsen.

4.4.3 Spørsmålsformulering

Det er viktig med riktig formulering på spørsmålene i spørreskjema, slik at det ikke oppstår ulik oppfatning av spørsmålene mellom forsker og respondenten. Hvis spørsmålet oppfattes feil av respondenten kan det føre til at man får et upresist svar. Spørsmål 19 i spørreundersøkelsen «I hvilken grad bruker din skole følgende økonomistyringsverktøy?» kan tolkes på forskjellige måter. Det er ikke sikkert respondentene har samme tolkning på balansert målstyring som meg. Dette kan derfor medføre uønskede funn. I den grad respondentene ikke deler min oppfatning av begrepet balansert målstyring, kan dette svekke begrepsvaliditeten, dersom jeg ikke kan måle det jeg ønsker å måle.

Jeg har ikke skrevet noe om begrepet balansert målstyring i innledningen av spørreundersøkelsen, fordi noen skoler bruker balansert målstyring og regnet derfor med at begrepet er godt kjent for skolelederne. Derfor kan dette redusere risikoen for at respondentene har ulik oppfatning. Derfor mener jeg at målingene er tilstrekkelig gode og at begrepsvaliditeten er god.

4.4.4 Gradering av svaralternativene

Da jeg utformet spørreundersøkelsen hadde jeg på de fleste graderingsspørsmålene en skala fra 1-5. Dette gjør det lettere for respondentene å svare presist på spørsmålet. Denne graderingen av svaralternativene har også blitt benyttet i tidligere studier, blant annet Daleq og Hobbøl (2014) sin studie. Dette er med på å styrke reliabiliteten.

4.4.5 Pre-testing av spørreskjema

Før utsendelse til skoleledere, ble spørreundersøkelsen pre-testet gjennom to runder. Den første pre-testen ble sendt til veileder og familiemedlemmer samt noen studenter. Jeg ba dem fokusere på spørsmålsformulering, skrivefeil, routing og tidsbruk. Etter testen ble det gjort noen endringer på spørreundersøkelsen. Den andre testen ble gjennomført av tre skoleledere. Jeg fikk ingen tilbakemelding og sendte derfor ut spørreundersøkelsen til alle skolelederne etter det.

4.4.6 Utsendelse av spørreundersøkelse

Før utsendelsen av spørreundersøkelsen sendte jeg ut et informasjonsskriv om spørreundersøkelsen pr e-post til skolelederne. Jeg fikk ingen svar om at det er noen som ikke ønsker å delta på spørreundersøkelsen. Derfor sendte jeg spørreundersøkelsen tre dager senere. Spørreundersøkelsen ble sendt ut 01.01.2020, dette var bevisst. Kanskje noen skoleledere sjekker sin e-post og svarer på den i fridagen. Jeg valgte å purre via Nettskjema tre ganger og deretter ta en telefonrunde til skolelederne som ikke hadde svart på spørreundersøkelsen. Jeg ringte for å forsøke å få flere til å svare på spørreundersøkelsen og for å høre hvorfor de ikke hadde svart, eventuelt ikke kommer til å svare.

Jeg fikk ofte tilbakemelding på telefonsamtalene om at det på grunn av tidsmessige hensyn og prioriteringer er det vanskelig å sette av tid til å svare på spørreundersøkelsen.

Skolelederne hadde en frist på arbeidet med budsjetter i januar, og derfor var svarprosenten lav i januar, men selv etter fristen med purringer og telefonsamtaler var det utfordrende å få mer enn 42 skoleledere til å svare på spørreundersøkelsen.

4.5 Etiske overveielser

Studiet ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) 22.01.2019, fordi det inneholder behandling av personopplysninger. På meldeskjema for behandling av

personopplysninger ble det registrert hvilke personopplysninger som skal behandles i

avhandlingen. Det ble også lagt inn prosjektinformasjon og en detaljert prosjektbeskrivelse.

Videre ble det lagt inn en beskrivelse av utvalget som jeg skal behandle personopplysninger om. Utvalget er rektorene i grunnskolene i Oslo. Rektorene har fått tilsendt informasjonsskriv om spørreundersøkelsen på e-post før spørreundersøkelsen ble sendt. Informasjonsskrivet som ble sendt ut er lagt ved som vedlegg i avhandlingen. Samtykke ble dokumentert elektronisk og rektorene har fått informasjon i spørreundersøkelsen om at samtykke kan trekkes tilbake ved å sende e-post til meg. Rektorene har også fått tilbud om innsyn i spørreundersøkelsen dersom de sender meg e-post. De har også mulighet til å korrigere eller slette spørreundersøkelsen. Rektorene har blitt informert om at resultatene fra spørreundersøkelsen vil behandles anonymt i avhandlingen. Det vil derfor ikke være mulig å knytte svarene til den enkelte rektor.

I prosessen med å purre på svar på spørreundersøkelsen fikk jeg tilbakemeldinger om at enkelte av rektorene ikke ønsket å svare. Disse ønskene ble ivaretatt ved at jeg slettet deres e-post adresse i listen for utsendelse i Nettskjema.

Informasjonsskrivet som ble sendt ut om spørreundersøkelsen inneholder blant annet informasjon om undersøkelsens formål og omfang. En forklaring av undersøkelsen. Hva deltakelsen innebærer for dem og hvor lang tid det tar å svare på spørreundersøkelsen. Hvem som er ansvarlig for forskningen. Informasjon om at deltakelsen er frivillig, og at de kan trekke tilbake besvarelsen.

Data oppbevares i nettskjema mens undersøkelsen pågår. Når undersøkelsen er ferdig og etter leveringsfrist 01.11.2020 blir data i nettskjema slettet. Det er kun jeg som har tilgang til data. Resultatene fra undersøkelsen vil være tilgjengelig i masteravhandlingen og vil leses av andre studenter. Noen rektorer ønsket å få kopi av masteravhandlingen, og dette vil bli ivaretatt.

4.6 Operasjonalisering av variabler

For å operasjonalisere variablene jeg har brukt i spørreundersøkelsen, som er relevante for problemstillingen, skal jeg se på den avhengige og de uavhengige variablene. De avhengige og de uavhengige variablene kommer til å benyttes for å forklare hvilke variabler som kan ha betydning for bruken av balansert målstyring i grunnskolene. Operasjonalisering av variablene er viktig for å sikre god begrepsvaliditet.

4.6.1 Avhengig variabel

I kvantitativ dataanalyse er det normalt å spesifisere sammenhenger mellom avhengig og uavhengige variabler. Jeg skal operasjonalisere problemstillingen ved å se på sammenhengen mellom den avhengige variabelen og de uavhengige variablene. Den avhengige variabelen i regresjonsanalysen er spørsmål 20 «I hvilken grad bruker din skole følgende økonomistyringsverktøy?». Spørsmålet har en skala med fem svaralternativer fra «bruker ikke i det hele tatt» som er minst og til «bruker i svært stor grad» som er størst.

I spørsmål 20 har skolelederne blitt spurt i hvilken grad de bruker flere forskjellige økonomistyringsverktøy, men jeg kommer til å bruke kun alternativ balansert målstyring i analysen, ettersom problemstillingen er det økonomistyringsverktøyet som er mest relevant for problemstillingen.

Formuleringen på spørsmålet er viktig for å måle studiets validitet. Dette spørsmålet er hentet med inspirasjon fra tidlige spørreskjema til blant annet Daleq og Hobbel (2014), Moum (2016), Fagerheim og Olsen Johannessen (2017), Olsen (2012) og Solstad og Sommervik (2015). Dette bidrar til å styrke begrepsvaliditeten ved formuleringen av spørsmålet. Ettersom spørsmålet har fem svaralternativer kan vi behandle denne variabelen kontinuerlig, og vi kan derfor bruke lineær regresjon.

4.6.2 Uavhengige variabler

Jeg kommer til å gjennomgå noen av de uavhengige variablene som skal brukes i videre i regresjonsanalysen, rangert etter hypotesenummer. Jeg har valgt å skrive om kun fire uavhengige variabler i metodekapitlet. Senere i analysekapitlet vil alle de uavhengige variablene bli analysert og diskutert.

Variabel 1: Alder (H1)

Variabelen tar for seg rektors alder. Spørsmålet ble stilt for å måle sammenhengen mellom alder og bruk av balansert målstyring. Formuleringen på spørsmålet var «alder» (svar kun med tall). Under spørsmålet ble der lagt inn en kolonne hvor respondentene selv fylte ut sin alder. Spørsmålet var obligatorisk i spørreskjema. Variabelen alder er kontinuerlig ettersom de selv oppga sin alder. Denne målet å måle variabelen alder på har blitt gjort på samme måte i tidligere masteroppgaver. Dette bidrar til å styrke begrepsvaliditeten. Jeg forventer at variabelen alder vil ha en negativ sammenheng i forhold til bruken av balansert målstyring.

Variabel 2: Ansiennitet (H2)

Denne variabelen baserer seg på spørsmål nummer 5: «antall år i stilling med økonomiansvar» (svar kun med tall). Dette er en kontinuerlig variabel hvor respondentene selv kan legge inn antall år. Dette spørsmålet handler om hvor mange år rektoren har vært ansatt i stilling med økonomiansvar. Spørsmålet er noe forskjellig fra spørsmålene som er stilt i de tidligere masteroppgavene. Selv om formuleringen i de andre masteroppgavene er annerledes måler den likevel det samme i forhold til teorien, altså ansiennitet. Begrepsvaliditeten er sterk fordi den har noen likheter fra de tidligere masteroppgavene. Jeg forventer at variabelen har en negativ sammenheng i forhold til bruk av balansert målstyring.

Variabel 3: Erfaring fra privat sektor (H3)

Denne variabelen måler om rektoren har erfaring fra privat sektor. Det vi ønsker å finne ut er om det kan være sammenheng mellom erfaringen fra privat sektor og bruken av balansert målstyring. Det er spørsmål 7 som er utledet «antall år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor?» (svar kun med tall) Dette er en kontinuerlig variabel hvor rektorer selv kunne fylle ut svaret. Spørsmålet stemmer overens med det man finner i tidligere masteroppgaver, noe som styrker begrepsvaliditeten. Jeg forventer at sammenhengen mellom erfaringen fra privat sektor og bruken av balansert målstyring vil være positiv.

Variabel 4: Økonomisk Utdanning (H4)

Denne handler om rektors økonomiske utdanning. Spørsmålet ble stilt for å finne ut om det er noe sammenheng mellom rektors bruk av balansert målstyring og økonomiske utdanning. Spørsmålet ble utledet som følger: «ntall år med høyere økonomisk utdanning?» (fra universitet, høyskole eller lignende, ink. videreutdanning).

Svaralternativene var fra 0 har ikke økonomisk utdanning til 6 eller mer. Variabelen er kontinuerlig. Variabelen er målt på forskjellige måter i tidligere masteroppgaver.

Vi hadde slik som Moum (2016) og Solstad og Sommervik (2015) med et alternativ som «har ikke økonomisk utdanning». Rrustemi (2015) og Fagerheim og Johannessen (2017) utelot dette alternativet.

Rektorer har ofte en lærerutdanning, og i tillegg har noen mastergrad i skoleledelse. Jeg skal videre se på en annen variabel i forhold til om de har mastergrad i skoleledelse.

Det kan hende at respondentene har tilegnet seg kunnskap om økonomiske styringsverktøy gjennom arbeidet med sin mastergrad. Jeg forventer at variabelen utdanning vil ha en positiv påvirkning.

4.7 Statistisk analyse

Jeg brukte SPSS for å analysere mine svar fra spørreundersøkelsen. SPSS var et nytt system for meg, ettersom jeg tidligere har brukt MYSTAT. Det tok litt tid å lære seg systemet. Det første jeg gjorde da jeg overførte data fra Nettskjema til SPSS var å omkode variablene som skal brukes i analysen. Nedenfor beskriver skal jeg omkodingsprosessen i SPSS.

4.7.1 Omkodning av avhengig variabel

Variabel 1: Spørsmål 20: «I hvilken grad bruker din skole følgende økonomistyringsverktøy?» Jeg har kun omkodet alternativ balansert målstyring. Svarene ble gjort om til numerisk og satt til scale.

4.7.2 Omkodning av uavhengige variabler

Variabel 1 (H1): Spørsmål 3: «Alder» Svarene ble gjort om til numerisk og satt til scale.

Variabel 2 (H2): Spørsmål 5: «Antall år i stilling på skolen med økonomiansvar?» Svarene ble gjort om til numerisk og satt til scale.

Variabel 3 (H3): Spørsmål 7: «Antall år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor?» Svarene ble gjort om til numerisk og satt til scale.

Variabel 4 (H4): Spørsmål 9 A: «Antall år med høyere økonomisk utdanning?» Svarene ble gjort om til en «Automatic recode» fra stringent? til numerisk. Tomme verdier ble satt til «missing». Den nye variabelen gikk fra 1 (ingen økonomiutdanning) til 4 (6 år eller mer).

Variabel 5 (H5): Spørsmål 11: «Kjønn» Svarene ble gjort om til numerisk og dummykodet til ny variabel som jeg kalte «@11_Kvinne»

Variabel 6 (H6): Spørsmål 15: «Hvor ofte deltar andre ansatte i administrasjonen/ledelsen i gjennomsnitt på eksterne (åpne) kurs/seminarer/konferanser om økonomistyring?» og spørsmål 16: «Hvor ofte deltar andre ansatte i administrasjonen/ledelsen i gjennomsnitt på lukkede (interne) kurs/seminarer/konferanser om økonomistyring?» Disse spørsmålene ble gjort om til numeriske, satt til scale og slått sammen.

Variabel 8 (H8): Spørsmål 2: «Antall ansatte ved skolen?» Svarene ble gjort om til numerisk og satt til scale.

5 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet av avhandlingen skal jeg gjennomgå resultatene fra datainnsamlingen. Resultatene blir analysert, diskutert og testet opp mot det teoretiske perspektivet Upper Echelon, mine hypoteser og tidligere forskning gjennomgått i kapittel 3.

5.1 Kartlegging av bruk av balansert målstyring i de offentlige grunnskolene i Oslo

Hensikten med avhandlingen har blant annet vært å undersøke bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo. Spørsmål 20 i spørreundersøkelsen «I hvilken grad bruker din skole følgende økonomistyringsverktøy?» alternativ «balansert målstyring» er spørsmålet som jeg skal bruke til å svare på første del av problemstillingen. Tabell 5.1 viser resultatene fra spørreundersøkelsen i prosent. På en skala fra 1-5 er gjennomsnittsverdien 3,66, noe som betyr at bruken av balansert målstyring ligger cirka på gjennomsnittet av skalaen.

Bruk av balansert målstyring i prosent

	1 (Bruker ikke)	2	3	4	5 (Bruker i stor grad)	Gj.snitt	St.avvik	Min-Max
BMS	12,2 %	4,9 %	19,5 %	31,7 %	31,7 %	3,66	1,315	1-5

Tabell 5.1 Uttalt prosentvis bruk av balansert målstyring og deskriptiv statistikk, N=41

Videre viser tabell 5.1 en oversikt over bruken av balansert målstyring i prosent. 12,2 % av skolelederne har svart at de ikke bruker balansert målstyring. Dette kan tyde på at det er ulike oppfatninger om hva balansert målstyring handler om. Det kan være at kravene og føringene fra byrådsavdelingen, nærmere bestemt hva som skal måles på

den enkelte grunnskolen og arbeidet med hovedindikatorer og andre indikatorer som legges inn i styringssystemet NYPOS, ikke oppfattes som balansert målstyring.

Det kan være at skolelederne som svarer at de ikke bruker balansert målstyring ikke vet hva dette faktisk er og innebærer. Derfor blir det noe usikkerhet i validiteten av målingen på bruken i grunnskolene. Det kan også være at skolelederne som har svart at de ikke bruker balansert målstyring er nye i stillingen. Det burde kanskje vært et spørsmål med routing til de som svarte at de ikke bruker balansert målstyring, slik at en får mer informasjon om årsaken til at de ikke bruker det. Spørsmålet var imidlertid ikke aktuelt da jeg lagde spørreundersøkelsen, fordi jeg trodde at alle skoleledere brukte balansert målstyring.

Studier utført av Fagerheim og Olsen (2017) viser at politiet har et gjennomsnitt på 3,04 for bruk av balansert målstyring, noe som betyr at bruken ligger cirka på gjennomsnittet av skalaen. I kommunesektoren har tidligere forskning funnet et gjennomsnitt på 2,59 (Moum (2016)) for bruken av balansert målstyring. Målingene baserte seg på samme skala som den jeg har benyttet. Solstad og Sommervik (2015) har også målt gjennomsnittet av bruken av balansert målstyring i kommunesektoren, og deres målinger viste en gjennomsnittlig bruk av balansert målstyring på 2,75 ved bruk av samme skala. Antall respondenter på disse studiene varierer. Studiene til Moum (2016) og Solstad og Sommervik (2015) har begge et resultat som ligger cirka midt på skalaen. Jeg har derimot fått et resultat som samsvarer med Fagerheim og Olsen (2017), noe som tyder på at balansert målstyring brukes i større grad.

5.2 Faktorer som påvirker bruken av balansert målstyring

I dette delkapitlet skal jeg gå gjennom deskriptiv statistikk for de ulike faktorene som danner grunnlaget for regresjonsanalysen. Faktorene er karakterstiska ved skoleleder og administrasjonen samt betingelsesfaktorer. Respondentene som har svart varierer fra 40-42. Tabell 5.2 viser en oversikt over relevant deskriptiv statistikk og de ulike faktorene som danner grunnlaget for regresjonsanalysen. Den deskriptive statistikken har blitt laget i SPSS.

Variabler	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Minimum	Maksimum
Alder	41	51,78	7,178	34	66
Ansiennitet	42	7,71	4,512	0	18
Erfaring fra privat sektor	41	1,63	3,541	0	17
Utdanning	41	1,44	0,923	1	4
Kjønn	42	0,5000	0,50606	00	1,00
Ekstrovert	40	4,9000	1,89195	2,00	10,00
Størrelse	42	102,36	136,688	16	720

Tabell 5.2 - Deskriptiv statistikk- Grunnskolene i Oslo

Tabellen ovenfor viser at det ikke er stort spenn i alderen blant respondentene. Variasjonen mellom den yngste skolelederen som har svart på spørreundersøkelsen og den eldste er 34 år og 66 år. Gjennomsnittsalderen er 51,78 år.

Ansienniteten på respondentene i deres nåværende stilling med økonomiansvar er gjennomsnittlig 7,71 år. Antall år med erfaring varierer: Noen er helt nye i stillingen, mens andre har hatt samme? stilling med økonomiansvar i 18 år. Det er altså stor variasjon når det gjelder ansiennitet.

Når det gjelder erfaringer fra privat sektor har respondentene i gjennomsnitt 1,63 år med arbeidserfaring fra privat sektor. Skolelederen med lengst erfaring har 17 års arbeidserfaring fra privat sektor. Standardavvik er på 3,54. Noen har ikke erfaring fra privat sektor i det hele tatt.

Høyere økonomisk utdanning blant skoleledere varierer fra ett til fire år. Gjennomsnittet for høyere økonomisk utdanning ligger på 1,44 år, og standardavviket er på 0,92.

Gjennomsnittet for variabelen kjønn er 50 %, det vil si at det var 50 % menn som svarte på spørreundersøkelsen og 50 % kvinner. Standardavviket er på 0,50, og dette viser en lik fordeling mellom kvinner og menn som har svart på spørreundersøkelsen.

For variabelen ekstrovert er gjennomsnittsverdien 4,9 på en skala fra en til fem. Standardavviket ligger på 1,89. Ved å se på gjennomsnittet og standardavviket kan vi se grunnskolene jevnt over er på samme nivå.

Når det kommer til variabelen størrelse har den største skolen 720 ansatte og den minste 16 ansatte. Gjennomsnittet er 102,36 ansatte, mens standardavviket er på 136,68.

5.3 Analyse av bruken av balansert målstyring og diskusjon

Jeg skal presentere mine resultater fra regresjonsanalysen, koeffisienttabell og bivariat korrelasjonsmatrisen. Disse analysene er brukt for å analysere sammenhengen mellom bruk av balansert målstyring samt betingelsesfaktorer. Økonomistyringsverktøyet som inngår i den avhengige variabelen er kun alternativ balansert målstyring i spørsmål 20 i spørreundersøkelsen. Jeg kommer til å kommentere alle resultatene i sammenheng og ikke enkeltvis.

Regresjonsanalyse

Jeg har bygd opp regresjonsanalysen ved å legge inn hver enkelt variabel i egen modell, slik at man kan analysere hva som skjer når man legger til en ny variabel.

Rækkefølgen er den samme som hypotesene jeg har utviklet. Vedlegg Model summaries viser modellen på regresjonsanalysen. På første har jeg lagt inn kun alder. R-square er 0, modellen forklarer 0 % av variasjon i den den avhengige variabelen og den uavhengige variabelen alder. Alder er ikke signifikant. Det som er vanlig å se på i denne modellen er R-square change og sig F-change.

Dersom Sig F change er lavere enn 0,05, betyr det at modellen har blitt forbedret. Mine resultater viser at modellen er over 0,05 i alle de uavhengige variablene. Dette betyr at det er ingen signifikante funn. Mine funn kan altså ikke overføres til populasjonen som helhet. Ettersom alle resultatene er over 0,05, har jeg valgt å kommentere alle og ikke en og en.

Koeffisienttabellen

Hvis vi ser på koeffisienttabellen som er vedlagt nederst som vedlegg. Jeg skal si noe om den aller siste tabellen?, nummer 8, som viser alle variablene mine. Her ser jeg at alder slår ut positivt, det vil si at når verdien på alder øker verdien på den avhengige variabelen men det er ikke signifikant. Dette ser man på alle absolutt variablene jeg har.

Bivariat korrelasjonsmatrise

Jeg har lagt inn alle avhengige og uavhengige variabler og kjørt en korrelasjon (se vedlagte korrelasjonstabell). Målet som ligger til grunn for korrelasjonstabellen er Pearsons R korrelasjonskoeffesient som går fr -1 til +1. Den måler styrken på korrelasjonen. I korrelasjonstabellen har alder et resultat på 0.032, hvis denne for eksempel hadde vært 1 ville den ligget på samme linje. Hvis resultatet hadde vært positivt, ville linja gått oppover, og hvis det er negativt, ville linja gått nedover. Signifikansnivået som er vanlig å bruke er 0,05. Hvis verdien på Sig er over 0,05, er den ikke signifikant. Resultatene i korrelasjonstabellen viser at ingen av variablene har en signifikant korrelasjon med den avhengige variabelen. Alle verdiene er over 0,05 og derfor ikke signifikante.

5.3.1 Variabel 1: Alder

Med bakgrunn i teori og tidligere forskning har jeg utviklet en hypotese hvor jeg antar:

H1: Grunnskoler med yngre skoleledere vil i større grad benytte seg av balansert målstyring enn grunnskoler med eldre skoleledere.

Resultatet fra analysen viser at hypotesen om alder forkastes. I mine resultater kan jeg ikke se at alder har innvirkning på bruk av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo. Det er altså ingen sammenheng mellom bruk av balansert målstyring og alder i mine funn. Det er ingen signifikant sammenheng mellom bruk av balansert målstyring og alder. Dersom flere skoleledere hadde svart på spørreundersøkelsen, kunne kanskje resultatene vært annerledes.

5.3.2 Variabel 2: Ansiennitet

H2: Grunnskoler med skoleledere som har kortere ansiennitet vil i større grad ta i bruk balansert målstyring enn grunnskoler hvor skoleleder har lengre ansiennitet.

Jeg har testet sammenhengen mellom antall år skolelederne har hatt i sin nåværende stilling og bruken av balansert målstyring. Min modell gir ikke støtte for sammenhengen mellom ansiennitet og bruk av balansert målstyring. Hypotesen forkastes og ansiennitet kan derfor ikke brukes for å forklare bruken av balansert målstyring i grunnskolene i Oslo.

Det er flere studier som har funnet signifikante negative resultater for sammenhengen mellom ansiennitet og bruk av balansert målstyring som Fagerheim og Olsen (2017), Naranji-Gil et al. (2009), Olsen (2012) og Solstad og Sommervik (2015).

Moum (2016) og Young (2001) har derimot funnet støtte for sammenhengen mellom ansiennitet og bruk av balansert målstyring.

5.3.3 Variabel 3: Erfaring fra privat sektor

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

Her ønsket jeg å teste sammenhengen mellom bruken av balansert målstyring og

skolelederens erfaring fra privat sektor. Modellen får ikke støtte for hypotesen. Hypotesen forkastes. Jeg finner støtte i mine funn hos Fagerheim og Olsen (2017) og Olsen (2012), Daleq og Hobbøl (2014), Solstad og Sommervik (2015). Deres forskning fant ingen signifikant relevans. Moum (2016) og Young et al. (2001) fant derimot signifikante resultater for sammenhengen mellom bruk av balansert målstyring og erfaring fra privat sektor.

5.3.4 Variabel 4: Økonomisk utdanning

H4: Jo flere års høyere økonomisk utdanning skolelederen har, desto mer sannsynlig er det at grunnskolen benytter balansert målstyring.

I likhet med de tidligere funnene viser modellen ingen sammenheng mellom økonomisk utdanning og bruk av balansert målstyring. Variabelen er ikke signifikant og hypotesen forkastes.

Gjennom å se på tidligere studier forventet jeg å få et signifikant resultat. Studiene til Moum (2016), Naranjo-Gil et al. (2009) og Young et al. (2001) har funnet støtte for deres hypotese, som handler om økonomisk utdanning og bruk av balansert målstyring. Mens Daleq og Hobbøl (2014) har i likhet med min avhandling ikke funnet støtte for samme hypotese i kommunesektoren.

5.3.5 Variabel 5: Kjønn

H6: Grunnskoler med mannlige skoleledere vil i større grad ta i bruk balansert målstyring sammenlignet med grunnskoler med kvinnelige skoleledere.

Med denne hypotesen ønsket jeg å finne ut om kjønn har noen sammenheng med bruken av balansert målstyring. Ettersom resultatet ikke er signifikant forkastes hypotesen. På grunn av dette kan en ikke si hvorvidt grunnskoler med mannlige skoleledere i større grad bruker balansert målstyring enn kvinnelige skoleledere. Resultatet samsvarer med studier som utført av Fagerheim og Olsen (2017) og

Damanpour og Schneider (2009), hvor kjønn ikke hadde noen betydning for bruken av balansert målstyring.

5.3.6 Variabel 6: Ekstrovert

H7: Jo mer ekstrovert ledelsen i administrasjonen er, desto mer sannsynlig er det at ledelsen i administrasjonen benytter balansert målstyring.

Jeg har undersøkt om ansatte som jobber i skolens administrasjon som deltar på kurs i større grad bruker balansert målstyring. Utfra teori og tidligere forskning forventet vi sammenheng mellom kursdeltakelse og bruk av balansert målstyring. Gjennom konferanser, kurs og seminarer kan de ansatte i administrasjonen bli introdusert for nye tanker og ideer som kan ha betydning for bruken av balansert målstyring. Vi har funnet et ikke signifikant resultat. Dette betyr at hypotesen forkastes.

Vårt resultat samsvarer med resultatet til Fagerheim og Olsen (2017) som også forkaster hypotesen.

5.3.7 Variabel 7: Størrelse

H8: Jo større grunnskolen er, desto mer sannsynlig er det at grunnskolen benytter balansert målstyring.

I modellen som ligger til grunn for denne avhandlingen viser resultatene en ikke signifikant verdi. Hypotesen må derfor forkastes på lik linje med studiene til Fagerheim og Olsen (2017). Studiet til Moum (2016), Daleq og Hobbel (2014). Young et al (2001) har derimot funnet at variabelen er signifikant og positiv.

5.4 Oppsummering av analysen

En gjennomgang av analysen viser at ingen av mine variabler har fått signifikante funn. Jeg har likevel valgt å sammenligne mine resultater med tidligere studier. Det er variasjon mellom resultatene på de forskjellige hypotesene fra tidligere studier. Noen

har fått signifikante resultater på enkelte av variablene, men det har også vært noen variabler som ikke har vært signifikante. Det samme gjelder hypotesene: Noen hypoteser har fått støtte, mens andre hypoteser har blitt forkastet.

Litteraturliste

- Aasland, A., & Sørensen, J. E. (2018). *Im plementering av GDPR i norske SMB'er—Hvor forberedt er norske SMB'er på innføringen av personvernfordningen og hva kjennetegner bedriftene som har kommet lengst i implementeringsprosessen?* [Universitetet i Agder].
<https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2561462>
- Ahmad, N., & Zimmermann, T. (2015). *Balansert målstyring—Kartlegging av praksis i norske bedrifter*. <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2394552>
- Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 40–50. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.08.001>
- Azizi, B., & Rushiti, A. (2014). Balansert målstyring i norske kommuner: Utbredelse og praksis. 218. <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/282220>
- Baldvinsdottir, Mitchell and Nørreklit, G., Falconer and Hanne. (2010). Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. *Management Accounting Research*, 21(2), 79–82. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.02.006>
- Bjerke, G. (2016). Hvordan benyttes balansert målstyring som virksomhetsstyringssystem i Halden fengsel, hvilke barrierer har de møtt på og operasjonaliseres måloppnåelsen, sett opp mot relevant teori? *BI Handelshøyskole*. <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/2375168>
- Burkert og Lueg, M. og R. (2013). Differences in the sophistication of Value-based Management—The role of top executives. *Management Accounting Research*, 24, 3–22.
- Busch, T., Vanebo, J. O., & Johnsen, E. (2009). *Økonomistyring i det offentlige* (4. utgave). Universitetsforlaget.

- 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*, 127–168, 28.
- Daleq, B., & Hobbel, M. A. (2014). Spredning av balansert målstyring i norske kommuner. *NTNU Handelshøyskole*. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/283798>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven: Hvordan begynne - og fullføre*. Universitetsforlaget.
- Fagerheim, M., & Olsen Johannessen, H. (2017). Bruk av balansert målstyring i politietaten. 94. <https://brage.inn.no/inn-xmlui/handle/11250/2476290>
- Fallan, E., Olsen, T. E., Daleq, B., & Hobbel, M. A. (2015). Bruk av balansert målstyring i norske kommuner. 62-75. <https://brage.inn.no/inn-xmlui/handle/11250/2379215>
- Fallan, Olsen, Daleq og Hobbel, E., Tor-Erik, Basil og Mats Anneus. (2015). Bruk av balansert målstyring i norske kommuner—Magma. *Magma*, 62–65.
- Feidje og Stura, A. K. og H. M. (2015). *Utbredelse av budsjettstyring blant norske selskaper- En deskriptiv og empirisk analyse av holdning til og bruk av budsjett*. Norges Handelshøyskole.
- Fox and Schuhmann, R. og R. (1999). Gender and Local Government: A Comparison of Women and Men City Managers. *Public Administration Review*, 231–242, 12.
- Gjønnnes og Tangenes, S. H. T. (2013). *Økonomi- og virksomhetsstyring Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2 utgave, Vol. 842). Fagbokforlaget. <https://www.fagbokforlaget.no/%C3%98konomi-og-virksomhetsstyring/I9788245015300>

- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. Utgave). Høyskoleforlaget.
- Guryeva, V., & Sathasivam, M. (2016). Bruk av balansert målstyring i frivillige organisasjoner i Norge. 126. <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/2402652>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Helmich og Brown, D. L. og W. B. (1972). Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise. *Sage Publications*, 371–381, 11.
- Hiebl, M. R. W. (2014). Upper echelons theory in management accounting and control research. *Journal of Management Control*, 24(3), 223–240. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0183-1>
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring* (p. 496). Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring balanced scorecard på norsk*. Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., Holving, P. A., Metliaas, G., & Gupta, A. (2015). *Balansert målstyring strategisk virksomhetsstyring satt i system*. Universitetsforlaget.
- Hooijberg og DiTomaso, R. og N. (1996). Leadership in and of demographically diverse organizations. *The Leadership Quarterly*, 7(1), 1–19.
- Hovik, S., & Stigen, I. M. (2004). *Kommunal organisering 2004*. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning. <https://fagarkivet-hioa.archive.knowledgearc.net/handle/20.500.12199/2482>

- Hovik, S., Stigen, I. M., & Norsk institutt for by- og regionforskning. (2008). *Kommunal organisering 2008: Redegjørelse for kommunal- og regionaldepartementets organisasjonsdatabase*. Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Huang og Kisgen, J. og D. J. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives? *Journal of Financial Economics*, 108(3), 822–839.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt.
- Kaplan, R. (2013). When one size does not fit all: A literature review on the modifications of the balanced scorecard. *Problems and Perspectives in Management*, 11(3), 10.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172.
- Kearney, R. C., Feldman, B. M., & Scavo, C. P. F. (2000). Reinventing Government: City Manager Attitudes and Actions. *Public Administration Review*, 60(6), 535–548.
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231–251.
- Kotin, J., & Sharaf, M. R. (1974). Management succession an administrative style. *Administration in Mental Health*, 2(1), 46–59.

- Kristoffersen, S. A. (2012). Bruk av balansert målstyring og “beste praksis” i energibransjen. *Universitetet for Miljø- og Biovitenskap Ås*, 91.
- Madsen og Stenheim, D. Ø. og T. (2014). Balansert målstyring: - Magma. *Magma*, 22–33.
- Magnussen, V. (2016). *Balansert målstyring i norske kommuner* [Høgskolen i Sørøst-Norge Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap]. <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2406220>
- Markussen, M.-H., & Markussen, J.-M. (2019). En komparativ casestudie om balansert målstyring i en norsk kommune. Et verktøy eller et symbol? *UIT Norges arktiske Universitet*, 93.
- Møller-Pettersen, B. S., & Thorud, A. (2014). *Balansert målstyring i kommuner: En casestudie av 12 kommuner*. [Høgskolen i Oslo og Akershus]. <https://oda-hioa.archive.knowledgearc.net/handle/10642/2155>
- Mortensen, A. S. (2019). Balansert målstyring som et styringsverktøy i Harstad kommune. *UIT Norges arktiske Universitet*, 93.
- Moum, A. (2016). Bruk av innovative styringsverktøy i norske kommuner. *NTNU Handelshøyskole*, 81.
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., & Hartmann, F. G. H. (2009). How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*. <https://doi.org/10.1080/09638180802627795>
- Nilsen, J. A. (2018). *Norske lederes bruk av Balansert Målstyring—En kvantitativ studie av bruken av balansert målstyring på det individuelle nivå*. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2577597>
- Nornes, A. B. (2018). *Bruk av driftsregnskapet i norske industribedrifter—En kvantitativ studie av praksis og hvilke faktorer som påvirker bruken av driftsregnskapet*. NTNU Handelshøyskole.

- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 591–619.
- Nørreklit, H., Jacobsen, M., & Mitchell, F. (2008). Pitfalls in using the balanced scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(6), 65–68.
- Nørreklit, Jacobsen og Mitchell, H., M. og F. (2008). Pitfalls in using the balanced scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 65–68.
- Nørreklit, Nørreklit, Mitchell og Bjørnenak, H., Lennart, Falconer og Trond. (2012). The rise of the balanced scorecard! – Relevance regained? *Proceedings of Pragmatic Constructivism*, 16–29.
- Nørreklit og Mitchell, H. og F. (2007). The balanced scorecard. *Issues in Management Accounting*.
- Nyeng, F. (2008). *Vitenskapsteori for økonomer* (4 utgave). Abstrakt.
- Oliversen, F. (2015). Erfaringer med bruk av balansert målstyring: En surveyundersøkelse blant norske mellomstore og store bedrifter. 78. <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/278052>
- 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*. Norges Handelshøyskole.
- Østby, K. H. H. (2016). Balansert målstyring i Forsvaret: - En vaksine, en mote og et virus. *Universitetet i Ås*, 109.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.

- Pavlatos, O. (2012). The impact of CFOs' characteristics and information technology on cost management systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09675421211281317/full/html>
- Ramsdal og Skorstad, H. og E. (2004). *Privatisering fra innsiden: Om sammensmeltingen av offentlig og privat organisering* (Vol. 282). Fagbokforlaget. https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay/BIBSYS_ILS71509032770002201/UIO
- Rensmoen, A. M., & Ringstad, J. H. (2020). *Implementering av BMS: En kartlagt rute eller en umerket sti? En litteraturstudie om avgjørende faktorer for å lykkes med implementering av styringsmodellen balansert målstyring i organisasjoner* [UiT Norges arktiske universitet].
<https://munin.uit.no/handle/10037/19135>
- Resset, S. (2015). Balansert målstyring Et styringsverktøy i Søgne kommune. *Universitet i Agder*, 64.
<https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/302106>
- Rigby and Bilodeau, D. and B. (2009, May 29). *Management Tools and Trends 2009*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2009/>
- Rigby and Bilodeau, D. and B. (2011, May 11). *Management Tools & Trends 2011*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/management-tools-trends-2011/>
- Rigby and Bilodeau, D. and B. (2013, May 8). *Management Tools & Trends 2013*. Bain & Company.
<https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2013/>
- Rrustemi, L. (2015). *Kartlegging av balansert målstyring i fylkeskommuner og videregående skoler*. Handelshøyskolen i Trondheim.
- Sibbet, David. (1997). 75 years of management ideas and practice 1922-1997. *Harvard Business Review*, 2–12.

- Solstad og Sommervik, I. D. og M. H. (2015). *Budsjettkritikkens relevans i norske kommuner*. Handelshøyskolen i Trondheim.
- Svein H. Gjønnnes, & Tor Tangenes. (2012). Målbærende plan eller plankritisk prognose? - Om budsjettets plass i målstyring. *Praktisk Økonomi & Finans*, 29(4), 25–36.
- Torgals, S. (2010). Balansert målstyring i norske banker. *Høyskolen i Bodø*, 39.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Eckhoff, R. A. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*.
- Wiersema og Bantel, M. F. og K. A. (1992). *Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change* (Vol. 31). Academy of Management.
- Young, G. J., Charns, M. P., & 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.

Vedlegg: Analyse

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
20 Balansert målstyring	41	1	5	3,66	1,315
19 Balansert målstyring	42	1,00	5,00	3,6905	1,21952
3. Alder	41	34	66	51,78	7,178
5. Antall år i stilling på skolen med økonomiansvar?	42	0	18	7,71	4,512
7. Antall år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor?	41	0	17	1,63	3,541
9 A. Antall år med høyere økonomisk utdanning?	41	1	4	1,44	,923
10. Har mastergrad	42	,00	1,00	,8333	,37720
11. Kvinne	42	,00	1,00	,5000	,50606
15. og 16 (slått sammen)	40	2,00	10,00	4,9000	1,89195
2. Antall ansatte ved skolen?	42	16	720	102,36	136,688
Valid N (listwise)	39				

Spørsmål	Pearson Correlatio/Sig/N	20 Balansert målstyring
20 Balansert målstyring	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	41
3. Alder	Pearson Correlation	0,032
	Sig. (2-tailed)	0,844
	N	40
5. Antall år i stilling på skolen med økonomiansvar?	Pearson Correlation	-0,018
	Sig. (2-tailed)	0,909
	N	41
7. Antall år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor?	Pearson Correlation	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,865
	N	41
9 A. Antall år med høyere økonomisk utdannelse?	Pearson Correlation	0,106
	Sig. (2-tailed)	0,51
	N	41
15. og 16 (slått sammen)	Pearson Correlation	0,108
	Sig. (2-tailed)	0,506
	N	40
2. Antall ansatte ved skolen?	Pearson Correlation	0
	Sig. (2-tailed)	0,999
	N	41
11. Kvinne	Pearson Correlation	-0,194
	Sig. (2-tailed)	0,224
	N	41
10. Har mastergrad	Pearson Correlation	0,03
	Sig. (2-tailed)	0,85
	N	41

3. Alder	5. Antall år i stilling	7. Antall år med arbeidsbakgrunn
0,032	-0,018	-0,027
0,844	0,909	0,865
40	41	41
1 ,538**	,406**	
	0	0,009
41	41	40
,538**	1	0,134
0		0,405
41	42	41
,406**	0,134	1
0,009	0,405	
40	41	41
0,072	0,044	-0,072
0,66	0,785	0,655
40	41	41
0,191	0,062	0,238
0,245	0,706	0,14
39	40	40
-0,025	-0,054	,456**
0,876	0,732	0,003
41	42	41
,484**	0,214	0,144
0,001	0,174	0,369
41	42	41
-,325*	-0,186	-0,029
0,038	0,237	0,858
41	42	41

9 A. Antall år med høyere økonomisk utdannelse?	15. og 16 (slått sammen)	2. Antall ansatte ved skolen?	11. Kjønn
	0,106	0,108	0 -0,194
	0,51	0,506	0,999 0,224
	41	40	41 41
	0,072	0,191	-0,025 ,484**
	0,66	0,245	0,876 0,001
	40	39	41 41
	0,044	0,062	-0,054 0,214
	0,785	0,706	0,732 0,174
	41	40	42 42
	-0,072	0,238 ,456**	0,144
	0,655	0,14	0,003 0,369
	41	40	41 41
	1	0,186	-0,122 0,226
		0,25	0,447 0,156
	41	40	41 41
	0,186	1	0,141 0,158
	0,25		0,386 0,33
	40	40	40 40
	-0,122	0,141	1 0,069
	0,447	0,386	0,664
	41	40	42 42
	0,226	0,158	0,069 1
	0,156	0,33	0,664
	41	40	42 42
	0,005	-0,025	0,189 0,064
	0,974	0,88	0,231 0,688
	41	40	42 42

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. Change
						F Change	df1	df2	
	,010 ^a	,000	-,027	1,277	,000	,004	1	37	
	,122 ^b	,015	-,040	1,285	,015	,541	1	36	
	,126 ^c	,016	-,069	1,302	,001	,032	1	35	
	,126 ^d	,016	-,100	1,321	,000	,000	1	34	
	,137 ^e	,019	-,130	1,339	,003	,096	1	33	
	,260 ^f	,068	-,107	1,325	,049	1,688	1	32	
	,297 ^g	,088	-,117	1,332	,021	,702	1	31	
	,298 ^h	,089	-,154	1,354	,000	,006	1	30	

Predictors: (Constant), 3. Alder

Predictors: (Constant), 3. Alder, 5. Antall år i stilling på skolen med økonomiansvar?

Predictors: (Constant), 3. Alder, 5. Antall år i stilling på skolen med økonomiansvar?, 7. Antall år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor?

Predictors: (Constant), 3. Alder, 5. Antall år i stilling på skolen med økonomiansvar?, 7. Antall år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor?, 9 A. Antall år med høyere økonomisk utdanning?

Predictors: (Constant), 3. Alder, 5. Antall år i stilling på skolen med økonomiansvar?, 7. Antall år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor?, 9 A. Antall år med høyere økonomisk utdanning?, 10. Har mastergrad

Predictors: (Constant), 3. Alder, 5. Antall år i stilling på skolen med økonomiansvar?, 7. Antall år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor?, 9 A. Antall år med høyere økonomisk utdanning?, 10. Har mastergrad, 11.

Predictors: (Constant), 3. Alder, 5. Antall år i stilling på skolen med økonomiansvar?, 7. Antall år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor?, 9 A. Antall år med høyere økonomisk utdanning?, 10. Har mastergrad, 11. og 16 (slått sammen)

Predictors: (Constant), 3. Alder, 5. Antall år i stilling på skolen med økonomiansvar?, 7. Antall år med arbeidsbakgrunn fra privat sektor?, 9 A. Antall år med høyere økonomisk utdanning?, 10. Har mastergrad, 11. og 16 (slått sammen), 2. Antall ansatte ved skolen?