



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

3 juni 2004

STRATEGISK MANAGEMENT

En modell för att bedöma harmonin mellan den strategiska och den operativa verksamheten

Abstrakt: Denna uppsats presenterar en studie av hur stora organisationer kopplar samman den strategiska och den operativa verksamheten. Syftet är att skapa bättre förutsättningar för design av såväl verksamheten som för utformning av informationsteknologin. Arbetet har avgränsats genom att belysa följande fråga: *vilka medel och faktorer främjar eller hämmar sammankopplingen mellan den strategiska och den operativa verksamheten?* Denna fråga har resulterat i följande slutsatser.

1. Verksamheten har olika samordningsinstrument. Bland dessa finns globala strategier och formella informationssystem.
2. Det finns olika uppfattning kring verksamhetens grundläggande uppgift. Samordning kan varken uppnås med globala strategier eller med formella informationssystem om det råder olika uppfattningar om verksamhetens grundläggande uppgift.
3. Det finns ett gap mellan det strategiska och det operativa ledarskapet. Samordning kan inte heller uppnås om den strategiska och den operativa ledningen inte är överens eller kommunikationen brister dessa emellan.

Dessa slutsatser har dragits med hjälp av en konceptuell modell som har skapats utifrån relevanta och sunda teorier. Vår studie har baserats på intervjuer med intressenter inom Göteborgs kommun som utgör ett urval av individer i ledande befattningar och som har medverkat vid införandet av ett informationssystem kallat BALANSEN.

Nyckelord: strategisk management, ledarskap, samordning.

Författare: Anders Guttormsen
Ragnar Ingibergsson

Handledare: Fil. dr. Thanos Magoulas
Fil. mag. Joakim Svärdröm

Magisteruppsats, 20 poäng

Information utgörs av idéer, erfarenheter och andra kunskaper som kommuniceras genom språket. Varje social insats förutsätter ett gemensamt språk för att kunna uttrycka, utbyta, artikulera och successivt samordna människors erfarenheter, kunskaper och idéer. Språket utgör den minsta gemensamma nämnaren för att man överhuvudtaget skall kunna resonera om sociala system och deras utveckling.

Magoulas och Pessi, 1998.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till våra handledare, Thanos Magoulas och Joakim Svärdröm, för deras hjälp vid utformning, genomförande och avslutning av detta magisterprojekt. Vi vill även tacka Nicklas Halleröd och Jonas Blixt för att de möjliggjorde vår undersökning samt det intresse de visat under arbetets gång.

Göteborg 3 juni 2004

Anders Guttormsen
Ragnar Ingibergsson

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	8
1.1	Bakgrund.....	8
1.2	Syfte och frågeställning	8
1.3	Avgränsning.....	9
1.4	Disposition	10
2	TEORETISKA BILDER.....	11
2.1	Rotarkitektur	12
2.2	Strategi	15
2.2.1	Emotionell strategi	16
2.2.2	Rationell strategi	17
2.3	Intressenter	19
2.4	Management.....	21
2.5	Verksamhetsarkitektur	24
2.6	Socialt systemtänkande.....	25
3	METOD	28
3.1	Soft Systems Methodology	28
3.2	Undersökningsmetodik	30
3.3	Modellkonstruktion.....	32
3.4	Urval av respondenter	32
3.5	Intervjuer.....	33
3.6	Resultatredovisning.....	34
3.7	Analys och diskussion.....	36
4	MODELL FÖR STRATEGISK MANAGEMENT	37
4.1	Inledning	37
4.2	Presentation av modellen	38
4.2.1	Syfte med modellen	38
4.2.2	Definition av modellen som helhet	39
4.2.3	Definition av modellens beståndsdelar	40
4.2.3.1	Rotarkitektur	40
4.2.3.2	Intressenter	40
4.2.3.3	Verksamhetsarkitektur	40
4.2.3.4	Emotionell strategi	41
4.2.3.5	Rationell strategi	41
4.2.4	Modellens konstruktion	41
4.2.5	Premissernas plats i modellen.....	43
4.3	Design av frågor för utvärdering.....	44
4.4	Frågor.....	55
5	EMPIRISKA BILDER	58
5.1	Göteborgs stad	58
5.1.1	Vision och inriktning	59
5.1.2	Grundskolan.....	60
5.2	BALANSEN	61
5.2.1	Bakgrund.....	61
5.2.2	Omfattning	63
5.2.3	Administration av BALANSEN	63
5.2.4	Vem äger BALANSEN?.....	63
5.2.5	Kritiska framgångsfaktorer	64

5.3	Redovisning av resultat.....	65
6	TOLKNING OCH BEDÖMNING.....	88
6.1.1	Strategier och formella informationssystem.....	89
6.1.2	Olika uppfattning kring verksamhetens grundläggande uppgift.....	90
6.1.3	Kritiska integrationsfaktorer för sund sammankoppling.....	90
6.2	Bedömning av modellens kvalitet.....	91
6.2.1	Validitet.....	92
6.2.2	Reliabilitet.....	92
6.2.3	Analys av valideringsfrågorna.....	92
6.3	Sammanfattning av analysen.....	96
7	SLUTSATS.....	98
8	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER.....	100
9	REFERENSER.....	101
10	BILAGOR.....	106
10.1	Bilaga 1: Balanserade styrkort.....	106
10.1.1	Mått och mätetal.....	107
10.1.2	De fyra perspektiven.....	108
10.1.3	Strategi inom Balanserade styrkort.....	109
10.2	Bilaga 2: Desiderata för organisationsdesign.....	112
10.3	Bilaga 3: Analys för elever i grundskolan.....	114
10.4	Bilaga 4: Enkät från SCB för Balansen. Januari 2004.....	115
10.5	Bilaga 5: Frågeformuläret för magisteruppsats.....	125

Figurförteckning

Figur 1. En översikt över uppsatsens disposition.....	10
Figur 2. Modell för strategisk management.	11
Figur 3. Symmetrisk respektive asymmetrisk identitet.....	17
Figur 4. Strategins beståndsdelar i termer av verksamhetsdomän.	18
Figur 5. Strategins tillståndsmigration.	19
Figur 6. Verksamhetsutvecklingsresultats modell.	24
Figur 7. Organisationens internmiljö samt dess omgivningen.....	25
Figur 8. En överblick av Checklands SSM.....	28
Figur 9. Tillvägagångssätt enligt en förenklad SSM.	31
Figur 10. Förenklad bild av studiens genomförande.	32
Figur 11. Respondenternas placering inom Göteborgs stad.	33
Figur 12. Distributionen av respondenterna i organisationen.....	34
Figur 13. Respondenterna A till I fördelade i strategisk och operativ verksamhet.....	35
Figur 14. En modell för strategisk management.	38
Figur 15. Strategisk styrning i kontext av de teoretiska bilderna.	39
Figur 16. Koppling mellan premisser och modellens beståndsdelar.	43
Figur 17. Göteborgs stads rotdefinition med fokus på skolverksamheten.....	59
Figur 18. Den strategiska styrningen, med fokus på BALANSEN och skolan.	61
Figur 19. Datadiagram över BALANSEN.....	62
Figur 20. Tolkning utifrån modellen.....	88
Figur 21. Modell för strategisk management.....	96
Figur 22. Balanserade styrkort utifrån ett kontraprojekt.....	107
Figur 23. De fyra perspektiven i balanserade styrkort.....	109
Figur 24. Från mission till handlingsplan.	110
Figur 25. Informationsflödet i Balanserade styrkort.....	111
Figur 26. Exempel på jämförande analys för grundskolan.	114

Tabellförteckning

Tabell 1. Jämförelse mellan rotarkitektur och strategi.....	13
Tabell 2. Strategins tre beståndsdelar	16
Tabell 3. Reavills intressentmodell.....	21
Tabell 4. Ledarens roll som designer.....	23
Tabell 5. De sju olika stegen i SSM.....	29
Tabell 6. Beskrivning av delarna i CATWOE.....	30
Tabell 7. Symboler för markering av differens.....	35
Tabell 8. Resultatens skala och dennes tolkning	36
Tabell 9. Premisser som ligger till grund för modellen.	42
Tabell 10. Sammanställning av fråga 1-7.	55
Tabell 11. Sammanställning av fråga 8-14.	56
Tabell 12. Sammanställning av fråga 9-22.	57
Tabell 13. Översikt över graderingsskala.	65
Tabell 14. Översikt över använda symboler.	65
Tabell 15. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 1.	66
Tabell 16. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 2.	67
Tabell 17. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 3.	68
Tabell 18. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 4.	69
Tabell 19. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 5.	70
Tabell 20. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 6.	71
Tabell 21. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 7.	72
Tabell 22. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 8.	73
Tabell 23. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 9.	74
Tabell 24. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 10.	75
Tabell 25. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 11.	76
Tabell 26. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 12.	77
Tabell 27. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 13.	78
Tabell 28. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 14.	79
Tabell 29. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 15.	80
Tabell 30. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 16.	81
Tabell 31. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 17.	82
Tabell 32. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 18.	83
Tabell 33. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 19.	84
Tabell 34. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 20.	85
Tabell 35. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 21.	86
Tabell 36. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 22.	87
Tabell 37. Respondenternas kommentarer.....	89
Tabell 38. Respondenternas kommentarer.....	90
Tabell 39. Respondenternas kommentarer.....	91
Tabell 40. Sammanställning av respondenternas svar på valideringsfråga 1.	93
Tabell 41. Sammanställning av respondenternas svar på valideringsfråga 2.	94
Tabell 42. Sammanställning av respondenternas svar på valideringsfråga 3.	95

1 Inledning

Detta arbete utgör en magisteruppsats vid Institutionen för informatik vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Uppsatsen är skriven inom ramen för den del av systemvetarprogrammet som studerar frågor rörande IS/IT management. Uppsatsen kommer att fokusera på strategisk management i allmänhet och relationen mellan strategisk verksamhet och operativ verksamhet i synnerhet.

1.1 Bakgrund

Att det finns en harmoni mellan de visioner och mål som finns inom en organisation och det som organisationen gör är inte alltid självklart. Detta behöver inte bero på att det är några grundläggande fel i dessa visioner eller mål utan snarare att det kan vara problematiskt att kommunicera strategier från den strategiska verksamhetsdelen till den operativa verksamhetsdelen samt att utforma och ta hand om den respons som den operativa delen återför till den strategiska verksamheten. Studier har visat att det kan vara problematiskt att uppnå just en harmoni mellan vision och verksamhet¹.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att skapa förutsättningar för att förbättra design av verksamheten och ett sunt utnyttjande av informationsteknologin. Detta genom att förbättra våra kunskaper om de förhållanden som råder mellan den strategiska och den operativa verksamheten i stora organisationer och förvaltningar.

Det ovanstående syftet leder in på problemområdet, nämligen att belysa hur den strategiska verksamheten kopplas ihop med den operativa verksamheten. Genom att studera management i en komplex verksamhet skall studien belysa användningen av strategier samt att analysera och resonera kring hur dessa kan hanteras för att uppnå högre harmoni inom verksamheten i allmänhet och mellan strategisk och operativ verksamhet i synnerhet. Detta skall genomföras genom framtagandet av en konceptuell modell som kan belysa graden av harmoni mellan organisationens strategiska och operativa verksamhet.

Den övergripande frågeställningen som vi skall belysa är vilka faktorer som påverkar harmonin mellan den strategiska och den operativa verksamheten och vilka medel som används för att åstadkomma harmoni. Mer bestämt vilka aspekter som bör beaktas för att uppnå en lyckad integration mellan dessa verksamhetsdelar. Omsatt till en forskningsfråga:

Vilka medel och faktorer främjar eller hämmar sammankopplingen mellan den strategiska och den operativa verksamheten?²

¹ Frigo och Litman, 2001; Management Times, 2003.

² Enligt Hedberg (1980) så består strategi av såväl teori i form av den strategiska verksamheten som utgör förväntningar och ger stöd samt av empiri i form av den operativa verksamheten som lämnar respons på detta. Resultatet av detta kan uttryckas i harmoni eller disharmoni mellan teorin och empirin. Detta är underlaget för strategiskt handlande.

1.3 Avgränsning

Ett antal avgränsningar har gjorts i syfte att möjliggöra detta arbete. Det största hindret i utförandet har varit den tid som ett magisterprojekt har till förfogande, nämligen 20 veckor. Således har antalet respondenter begränsats.

Vår uppgift har uteslutande bestått i insamlandet av data relaterat till undersökningsområdet, dvs. Göteborgs stad och BALANSEN. Inga åtaganden har gjorts av varken skapande eller förbättrande karaktär relaterat till det aktuella informationssystemet eller den bakomliggande informationsteknologin.

Efter kontakter med ledningsgruppen för BALANSEN och att ha fått möjligheten att studera verksamheten, presenterades den hypotes som är grunden för denna uppsats samt de akademiska krav som ställdes på detta projekt³. Ledningen för BALANSEN var intresserade av att erbjuda såväl möjligheten till ett sådant forskningsprojekt samt att få ökade insikter om BALANSEN utifrån ett akademiskt perspektiv⁴.

Det uppdrag vi fick av BALANSENs ledning kan summeras i att:

- Belysa integrationen av balanserad styrning i organisationen
- Belysa relevanta strategiska aspekter som påverkar denna integration
- Fokusera på ledarskapet

Utöver detta fanns det ett intresse från BALANSENs ledning att studien skulle genomföras på djupet i stället för på bredden, dvs. i stället för en djupgående analys av exempelvis en avdelning, analysera ett urval av avdelningar tillhörande olika hierarkiska nivåer. Utifrån det område vi valt att undersöka blir frågan mer bestämt:

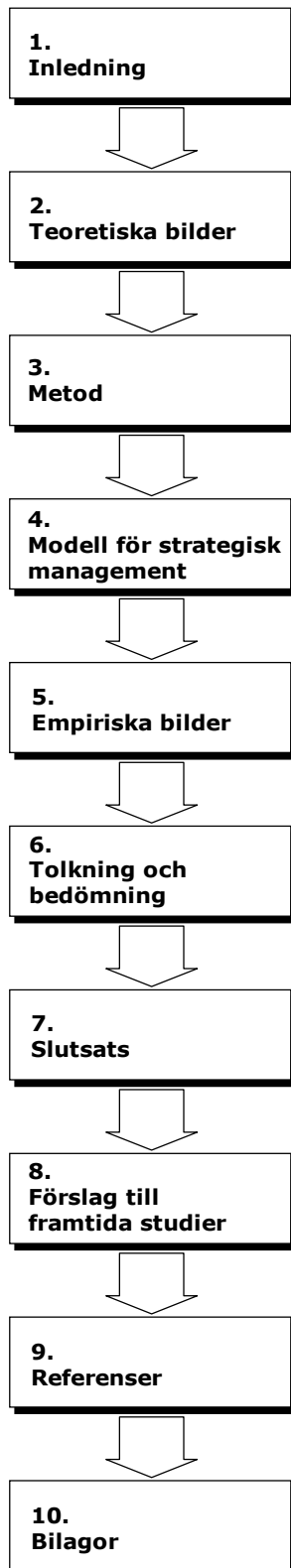
Vilka medel och faktorer främjar eller hämmar sammankopplingen mellan den strategiska och den operativa verksamheten inom Göteborgs stad med fokus på skolverksamheten?

Denna avgränsade frågeställningen kommer att besvaras i en specifik rapport, avsedd för ledningsgruppen för BALANSEN. Förhoppningen från våra uppdragsgivare är att de skall kunna använda resultaten av denna verksamhetsstudie för att förbättra förståelse och acceptans för BALANSEN. Denna frågeställning kommer inte att presenteras i detta arbete.

³ För en utförlig beskrivning av BALANSEN se avsnitt 5.

⁴ Den beskrivning som gjordes för BALANSENs ledning, bygger på teorier som presenteras i teoriavsnittet i uppsatsen, samt delar av metodkapitlet.

1.4 Disposition



Uppsatsens disposition kan delas upp i tolv huvudkapitel. Syftet med detta avsnitt är att kortfattat presentera dessa kapitel för att underlätta orientering i denna uppsats.

Kapitel ett består av inledning, bakgrund, syfte, problemställning, avgränsning och disposition. Dessa delar utgör ramarna för studien.

Kapitel två består av presentationer av de teorier som använts i arbetet, både rörande skapandet av modell.

Kapitel tre består av en beskrivning av det metodologiska tillvägagångssättet samt de analytiska ramverk som använts.

Kapitel fyra består av en beskrivning av framtagandet av en konceptuell modell samt skapandet av frågor tillhörande denna modell.

Kapitel fem består av en kontextuell beskrivning av undersökningsobjektet samt redogör för de svar som inkommit under de genomförda intervjuerna.

Kapitel sex består av en tolkning av det empiriska underlaget samt en bedömning av den framtagna modellen.

Kapitel sju består av utredningens slutsats.

Kapitel åtta består av förslag till framtida forskning.

Kapitel nio består av referenser till det material som använts vid produktion av uppsatsen.

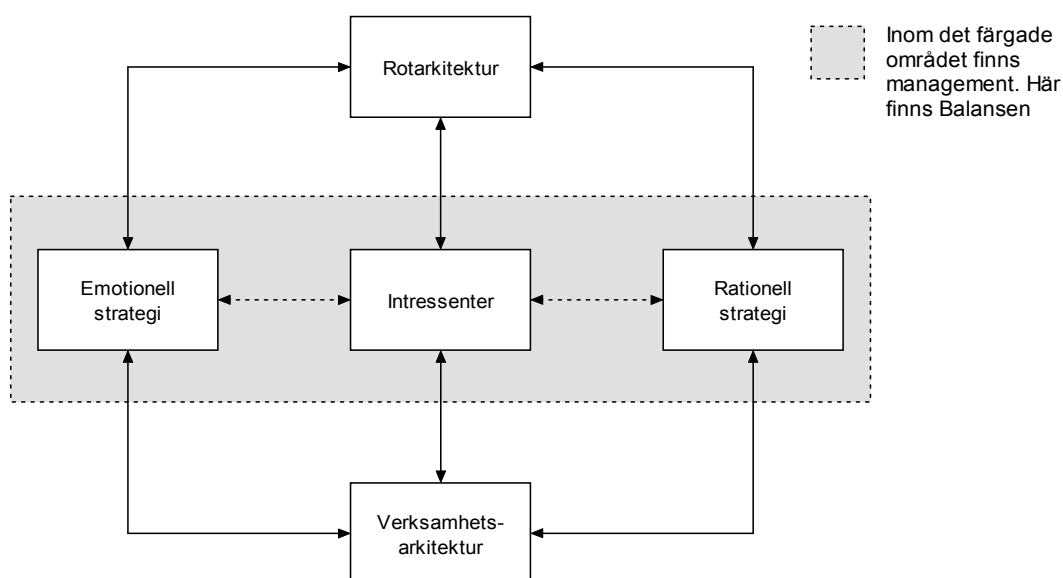
Kapitel tio består av de bilagor som refereras i uppsatsen.

Figur 1. En översikt över uppsatsens disposition.

2 Teoretiska bilder

Systemvetenskapen studerar sociala system⁵ och hur dessa fungerar i syfte att förstå vilka faktorer som stödjer respektive hindrar organisationers framgång. Detta innebär att studera bl.a. informationsförsörjning, samordning av aktiviteter och beslut samt att göra den komplexa informationsverkligheten överblickbar⁶. I detta kapitel kommer de för uppsatsen väsentliga teoretiska bilderna att behandlas, dvs. de för konstruktionen av en konceptuell modell⁷. Den tidigare forskning som detta kapitel bygger på är framför allt relaterad till fem huvudområden: rotarkitektur⁸, strategi⁹, management¹⁰, verksamhetsarkitektur¹¹ och Balanserade styrkort¹².

Eftersom en del i denna uppsats består av att skapa en modell för strategisk management så har vi valt att presentera denna här, i syfte att vägleda läsaren i fråga om de nedanstående teoriernas relevans¹³. I den mån det varit möjligt så har rubriksättningen i teorikapitlet harmoniserats till de benämningar som används i modellens dimensioner. Modellens syfte, konstruktion, beståndsdelar etc. presenteras detaljerat i ett senare kapitel.



Figur 2. Modell för strategisk management.

⁵ Med system menas ett eller flera mot omgivningen distinkta och identifierbara objekt; Magoulas och Pessi, 1998.

⁶ Magoulas och Pessi, 1998.

⁷ De teorier som relaterar till det specifika undersökningsobjektet BALANSEN presenteras i bilaga 1.

⁸ Magoulas och Pessi, 1998.

⁹ Se exempelvis Stacey, 1993; Hatten och Hatten, 1997; David, 1989; Campell, 1997; Ginzberg, 1997; Grundy, 1995, 1996; Ward och Grundy, 1996, Heracleous, 1998; Liedtka, 1998; Heene, 1997, Godet och Roubelat, 1996; Baetz och Bart, 1996; Scholes och Clutterbuck, 1998; Skipton, 1985.

¹⁰ Se exempelvis Holmberg et al, 2003.

¹¹ Se exempelvis Blixt och Svärdröm, 2002.

¹² Se exempelvis Kaplan och Norton, 1992.

¹³ Trots vedertaget tillvägagångssätt, dvs. att låta de teoretiska delarna definiera såväl metod etc. så har den skapade modellen infogats här i syfte att förbättra läsbarheten i teorikapitlet.

2.1 Rotarkitektur

Magoulas och Pessi (1998) har i sin avhandling formulerat begreppet Mål/medelarkitektur, här kallat för rotarkitektur¹⁴, där begreppet ”beskriver en grundläggande uppfattning om informationsmiljöns utvecklingsinriktning och innehåll, och utgör en artikuleraad och accepteraad utvecklingsidé”¹⁵. Med informationsmiljö avser de en social sammanslutning, dvs. en organisation. Rotarkitektur kan definieras bestående av: nödvändiga mål, effektivitets- och prestationsmål samt balanserade sociala mål. Det första innebär att sträva efter att förbättra nödvändiga kvalitetsmål, det andra betonar instrumentalistiska mål och det tredje refererar till hela informationsmiljöns utveckling¹⁶. Inom tidigare forskning diskuteras ofta mission, vision, mening, syfte etc. inom samma forskningsdomän som rotarkitektur.

Mission kan anses reflektera systemets meningsfullhet utifrån intressenternas uppfattningar genom att vara ett slags socialt kontrakt mellan den sociala miljön och de system som verkar inom denna. Vision reflekterar systemets förmåga att influera och förnya den sociala omgivningen och relaterar således till systemets identitet. Dessa skall inte förväxlas med affärsidé som oftast uttrycker enbart ekonomiska mål¹⁷.

Missionsbilden kan inte framställas utan referens till den sociala omgivningens sammansättning¹⁸. Därmed uttrycker rotarkitekturen den sociala omgivningens identitet, bestående av dess såväl mjuka som hårda delar. Eftersom varken organisationer eller system har mål, mission eller vision, relateras en rotarkitektur endast till människor. Den avgränsar intressen och utvecklingsidéer samt representerar och samordnar dessa. Därmed representerar rotarkitekturen intressenternas världsbilder¹⁹, men den utgör även en övergripande konceptuell logik för hur verksamheten fungerar samt att den styr inriktningen på organisationens management.

Såväl rotarkitektur som strategi fokuserar på mål och medel och har vissa gemensamma drag. Skillnaden mellan dessa två redovisas i nedanstående tabell.

¹⁴ Syftet med denna benämning reflekterar ett val av enhetlig terminologi inspirerat av framför allt Checkland (1981, 1985, 1989).

¹⁵ Magoulas och Pessi, 1998.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

Rotarkitektur	Strategi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utgör en odelbar definition av förhållande mellan mål och medel ▪ Betonar behovet av samexistens och harmoni (dvs. social innebörd) ▪ Minsta gemensamma nämnare av en mångfald olika intressen (dvs. ömsesidiga utvecklingsmöjligheter och framgångar) ▪ Medel utgörs alltid av teknologiska sådana och framför allt informationsteknologiska. Människor representeras i termer av mål och intentioner ▪ Refererar till inter- och intraorganisatoriska förhållanden och betraktar organisationen som en del informationsmiljön (dvs. den bredare sociala verkligheten) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förutsätter förekomsten av en målbild (dvs. först mål, sedan strategi) ▪ Refererar till ett specifikt sätt att organisera insatserna för att vinna ▪ Reflekterar ledningsgruppens framtida agerande ▪ Medel utgörs av människor (<i>human resource</i>) ▪ Refererar till en organisations agerande gentemot omgivningen

Tabell 1. Jämförelse mellan rotarkitektur och strategi²⁰.

Som syns i tabellen ovan så kan en rotarkitektur sägas vara ett mer flexibelt, sammanfogande, dynamisk och socialt orienterad ramverk för handlande än strategi. Detta skulle även kunna uttryckas som att en rotarkitektur var hierarkiskt överordnad strategin, m.a.o. så kan den använda strategi inom organisationens sociala ramar.

Inom litteraturen diskuteras ofta struktur samtidigt som strategi och det skulle kunna förefalla logiskt att jämföra även detta med rotarkitektur. Strukturbegreppet kommer dock inte att användas i denna studie, eftersom det uttrycker rigiditet, kvantitet, objektivitet etc. snarare än flexibilitet, kvalitet, subjektivitet etc. Jämfört med arkitektur så kan strukturbegreppet vara abstrakt och oöverblickbart medan arkitektur alltid visualiseras, görs begriplig och är kommunicerbar mellan människor och inte enbart mellan experter²¹.

Det främsta argumentet för att fokusera på arkitekturell logik snarare än strukturell är att den förstnämnda utesluter motstridigheter medan den senare eftersträvar en balans mellan motstridigheter²². Det är just denna egenskap hos den arkitekturella logiken som förespråkar arkitekturell IT management.

Arkitekturell IT management syftar till att förbättra de förhållanden som råder mellan och inom organisationer genom en sund rotarkitektur. Anledningen till att fokusera på denna typ av management är att ta tillvara kvaliteten i informationsmiljön och att se på den sociala verklighetens natur ur ett helhetsperspektiv²³. Det är det grepp om helhetsperspektivet som gör att arkitekturell IT management är väl lämpad att ta tillvara och utveckla den ofta pluralistiska sociala verkligheten.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ Ibid.

Det är nuförtiden allmänt accepterat att en organisations består av mjuka respektive hårda delar, samt att en verksamhet brukar ses som att den har en identitet, samt att det existerar en mjuk och en hård aspekt av management.

År 1938 publicerade Chester Barnard den första analytiska boken som uppmärksammade icke ekonomiska aspekter av ledarskap såsom organisationsfilosofi och moral. Selznick (1957) gör en distinktion mellan organisation och institution, där organisationer är rationella instrument avsedda att utföra specifika uppgifter medan institutioner uppfyller sociala behov. Badaracco och Ellsworth (1989) uppmärksammar även det faktum att ledarskap kan delas in i en rationell, kommersiell del och en emotionell, moralisk del. I sin *Theory Z* påpekar Ouchi (1981) det faktum att inom många organisationer av det han kallar typ Z, spelar värderingar lika stor roll i beslutsfattandet som fakta; trots en analys av fakta så är det även av yttersta vikt att beslutet passar organisationen. Således kan organisationens beteende relateras till dess identitet, de går hand i hand och det ena kan inte bryta mot det andra.

Med identitet menas *det som håller oss människor samman*²⁴. Den kan vara kulturen; religionen, politiska ideologier, politiska system etc. Men dessa faktorer är i grunden emotionella och därmed håller vissa grupper samman medan övriga utestängs. Vad som kan hålla alla grupper samman måste vara det som främjar samexistens och framgång åt alla och denna grund bör vara rationell, t.ex. en form av socialt kontrakt som etableras genom förhandlingar och meningsfulla åtaganden. Därmed kan organisationsidentitet ses som ett samhälle av olika intressentgrupper som tillsammans etablerar organisationens rotarkitektur (Checkland 1981, 1985, 1989).

En del av organisationens identitet kan utgöras av en såkallad mission eller *mission statement*²⁵. Det är ett uttryck för socialt ansvar gentemot organisationens intressenter som bygger på erfarenheter²⁶. Det är viktigt att uppnå intellektuell klarhet i sin mission, vilket hjälper ledningen att närma sig formuleringar i form av värderingar och strategi som i sin tur leder till större delaktighet och förståelse inom ledningsgruppen²⁷. Just den strategiska biten omnämns ofta i litteraturen. En bra mission är grunden för en bra strategi, vilket uttrycks av Baetz och Bart (1996) som att: *ett missionsdokument är potentiellt ett ovärderligt verktyg för formulering och implementering av organisationens strategi*. Vidare är det viktigt att individerna i organisationen uppnår en *känsla för missionen*. Det innebär att individen känner större delaktighet i fall hans förväntningar uppnås. Ju större kopplingen är mellan företagets policies²⁸ och individens värderingar, desto starkare blir individens *känsla för missionen*²⁹. Detta skapar förutsättningar för att individen skall uppleva verksamheten som meningsfull eftersom en bra mission går hand i hand med vad individen själv tycker är viktigt. Missionen är viktig för att tillhandahålla en allmän mening och en allmän riktning som överträffar individuella och generella behov³⁰. Uppgiften blir inte lättare i en stor organisation där intressenternas moraliska värderingar är vitt spridda. Här uppstår nästa problem. Inte nog med att individens och

²⁴ Magoulas 2004(k).

²⁵ För att slippa använda det engelska uttrycket *mission statement* så används ordet mission i fortsättningen synonymt om båda begreppen; andra möjliga översättningar skulle kunna vara exempelvis missionsdokument, missionsförklaring etc. trots de konceptuella brister en sådan översättning innebär.

²⁶ Magoulas, 2004(l).

²⁷ Stacey, 1993.

²⁸ I texten används detta synonymt med beslutsregler.

²⁹ Stacey, 1993.

³⁰ Baetz och Bart, 1996.

organisationens värderingar måste stämma överens, ledningen måste också ge intressenterna en moralisk medelväg, där individens personliga moral och moralen hos intressenterna som kollektiv når en acceptabel nivå.

Vad skall då en mission innehålla för att ge organisationen bäst förutsättningar till att utveckla en meningsfull strategi? Enligt David (1989) brukar nio områden beröras i ett missions dokument:

- 1) Kunder
- 2) Produkt/service
- 3) Geografiskt läge
- 4) Teknologi
- 5) Viljan att överleva
- 6) Filosofi
- 7) Självpuffattning
- 8) Företagets bild utåt
- 9) Omsorg om arbetskraften

Dessa områden kompletteras med ytterligare möjligt innehåll, nämligen företagets principiella affärsområde, verksamhetens identitet, verksamhetens policies eller beslutsregler, värderingar, målet med verksamheten och vägen dit, en utvärderingsram för aktiviteter, en bas för resursallokering, etablering av företagsklimatet samt fokusering på individen och dess identifiering med organisationens mening och inriktning.

Baetz och Bart (1996) anser att *mission statements* generellt innehåller huvudsakligen endast ett finansiellt mål (t.ex. att öka vinsten och det långsiktiga värdet), eller inget alls; ett eller två icke-finansiella mål (t.ex. tillhandahålla en utmanande arbetsmiljö); ett uttalande om värderingar, tro eller filosofi (t.ex. att vara ett ansvarsfullt företag); organisationens definition på framgång (t.ex. tillmötesgå eller överträffa kundens förväntningar); organisationens högsta prioritet; en definition av organisationens strategi (t.ex. en definition av specifika produkter, specifika marknader och två konkurrensförutsättningar) och referens till en intressent (vanligtvis kunden). Vidare så anser Baetz och Bart (1996) att en mission är viktig för att tillhandahålla en allmän mening och en allmän riktning som överträffar individuella och generella behov.

2.2 Strategi

Det finns ingen universell definition eller överenskommelse om vad konceptet strategi innebär; det har diskuterats inom en mängd olika discipliner och förklarats utifrån teorier och paradig som gäller inom de olika forskningsområdena³¹.

Även inom den delen av systemvetenskap som fokuserar på strategisk IS/IT management så finns det ett antal synsätt på hur strategi kan eller bör definieras, beroende på bakomliggande forskningstradition.

Inför vidare diskussion av strategi föreslås här en precisering av begreppet strategi, bestående av tre olika element; ultimära mål, operativa mål och beslutsregler³². Ultimära mål är mål som är såväl tids-, rums- som resursoberoende. Dessa skiljer sig från det som går att benämna operativa mål genom att den senare kategorin är beroende av de tre

³¹ Se exempelvis Magoulas, 1998; Ingibergsson; 2003.

³² Även kallade för *policies*; bygger på Magoulas 2003(a).

nämnda faktorerna. Beslutsregler hanterar hur förhandling skall ske, hur konflikter bör hanteras, anger ramar och handlingsregler etc.³³

Strategins beståndsdelar			
	ULTIMÄRA MÅL	OPERATIVA MÅL	BESLUTSREGLER
Egenskaper och/eller innebörd	Tidsberoende Rumsberoende Resursberoende	Tidsberoende Rumsberoende Resursberoende	Förhandling Konflikthantering Handlingsregler Ramar Etc.

Tabell 2. Strategins tre beståndsdelar .

De ultimära målen utgör varje organisations grundläggande mål³⁴ och kan som sådana sägas vara drivkraften i organisationen (kan även uttryckas som den världsbild eller identitet som organisationen har). Dessa kan ta formen av grundläggande sociala målbilder som exempelvis social trygghet, social identitet, livskvalitet etc.

De operativa målen är betydligt mindre komplexa, de är överskådliga i tids-, rums- och resursberoende (kan även uttryckas som handlingsmål eller önskat beteende). De kan exempelvis handla om att verksamheten skall uppnå en viss marknadsandel, att öka försäljning, minska sjukfrånvaro etc. När det gäller beslutsregler så kan dessa förklaras med att de utgör det ramverk, norm eller praxis som styr handlandet för att uppnå de olika målen, hur konflikter skall hanteras etc. Dessa kan utgöras av exempelvis regler för målstyrning, ärenderutiner, ansvarsförhållanden etc. Således förknippas det strategiska elementet beslutsregler till ledarskap i allmänhet och management i synnerhet.

2.2.1 Emotionell strategi

I följande diskussion kommer den typ av strategi som berör och fokuserar på mjuka aspekter (sociala, kulturella, filosofiska, normativa etc.) att benämnas emotionell strategi. En av de primära delarna i rotarkitekturen är organisationens policies, vilket bl.a. innefattar ledningens filosofi. Verksamhetens filosofi syftar till att skapa en ökad socialisering³⁵. Filosofi är en del av organisationens policy som bland annat definierar relationen mellan ledning och styrelse, ägare och aktieägare samt hur organisationen fattar sina beslut; detta uttrycks med hjälp av organisationens emotionella strategi.

Att klargöra filosofi, värderingar och kultur hjälper organisationen att utveckla konsistenta strategier och behålla sin integritet. Det handlar om värderingar och vilket slags beteende som är etiskt; hur människor behandlas, hur individen uppträder i samhället etc.³⁶ Ju större likhet mellan organisationens filosofi och individens värderingar, desto starkare blir individens känsla av tillhörighet eller det som Stacey (1993) kallar *känsla för missionen*. Människan är emotionell och påverkas i stor grad av det som Mintzberg (1989) kallar högra hjärnhalvans logik³⁷. För att fånga den

³³ För vidare ytterligare diskussion se exempelvis: Ackoff, 1969; Checkland, 1981, 1985, 1989; Davis, 1982, 1984; Hedberg, 1980; Langefors, 1975, 1978.

³⁴ Att vara glad snarare än olycklig, att prioritera hälsa före för sjukdom är två exempel på grundläggande mål i samhällets normstruktur.

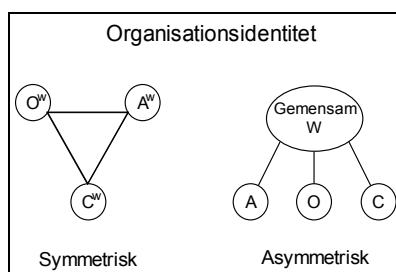
³⁵ Strategi i vanlig bemärkelse syftar till rationalisering. Denna typ av strategi behandlas under rubriken rationell strategi.

³⁶ Stacey, 1993.

³⁷ För en diskussion om de två hjärnhalvornas betydelse för mänskligt beteende i allmänhet och för management i synnerhet se exempelvis Mintzberg, 1989 eller Holmberg et al, 2003.

emotionella energin hos en organisation måste missionen erbjuda en filosofiskt- eller moraliskt logisk grund så att beteendet går hand i hand med den kommersiella logikens grund³⁸. Det är ledningens ansvar att erbjuda en miljö som är acceptabel utifrån de anställdas egna moraliska värderingar och kollektivets sammanlagda moraliska värderingar. Detta är ett viktigt uppdrag eftersom det främjar en företagsmiljö som stämmer överens med vad individen själv tycker är viktigt.

Filosofi kan ses som organisationens identitet och kan sammankopplas med den del av Checklands (1989) *Soft Systems Methodology* som behandlar *weltanschauung* eller världsbild³⁹. Världsbilden kan ses som symmetrisk respektive asymmetrisk (se figur 3). Organisationer är i huvudsak rationella instrument som är skapade för att utföra specifika uppgifter. Ledare i organisationer är oftast intresserade av administrativ effektivitet, policies och procedurer som främjar en *smooth-running-machine*. Institutioner, å andra sidan, är en produkt av sociala behov och strävar därför mer åt en tillgänglig och anpassningsbar organisation⁴⁰. Institutionella ledare bör sträva efter att förstå hur och varför människor arbetar samt även ha ett brett perspektiv på själva organisationen och dess förmåga samt de skiftande mål som den representerar⁴¹.



Figur 3. Symmetrisk respektive asymmetrisk identitet¹.

Som bilden ovan visar kan en organisation ha olika kulturella sammansättningar bland sina intressentgrupper. En symmetrisk identitet består av identiska kulturella sammansättningar hos klienterna, aktörerna och ägarna medan en asymmetrisk identitet innebär att endast vissa element av den kulturella världsbilden delas av intressenterna och utgör i sin tur en gemensam kultur eller världsbild; intressenterna har fortfarande sina egna kulturella föreställningar trots vissa gemensamma drag. Båda dessa varianter kan ha för- och nackdelar, men det viktigaste är att en organisation som har ett för starkt filosofiskt engagemang riskerar att isolera sig från omvärlden på grund av att företagets egna värderingar är viktigare än att ur ett strategiskt perspektiv fokusera på organisationens ekonomiska och konkurrenskraftiga överlevnad⁴².

2.2.2 Rationell strategi

Om emotionell strategi fokuserar på bl.a. sociala, kulturella, filosofiska, normativa aspekter etc. så definierar rationell strategi förhållandena mellan organisationen, dess verksamhet och omgivning på ett analytiskt sätt med fokus på finansiella och

³⁸ Stacey, 1993.

³⁹ För en mer ingående förklaring av Checklands metodologiska ramverk se avsnitt 2.6 *Socialt systemtänkande* och avsnitt 3.1 *Soft Systems Methodology*.

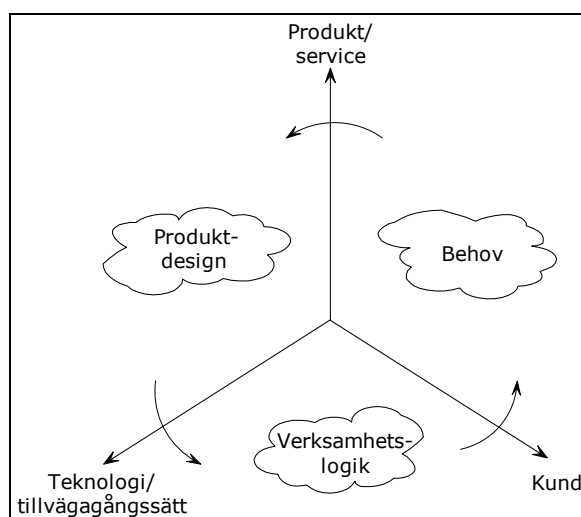
⁴⁰ För andra perspektiv på denna tankegång se exempelvis Peters, 1999.

⁴¹ Stacey, 1993.

⁴² Magoulas 2003(b).

konkurrensinriktade mål⁴³. Det är inom rationell strategi som organisationens verksamhetsdomän påverkas och styrs.

Med verksamhetsdomän har bl.a. Håkanson, Ingibergsson och Svärdröm (2003) definierat rationell strategi i termer av kund, produkt/service och teknik/tillvägagångssätt. Detta sätt att definiera strategi relaterar varje individuell aspekt av verksamhetsdomänen till de kringliggande delarna. Således är relationen mellan kund och produkt/service det behov kunden har av en given produkt eller service, relationen mellan produkt och teknologi specificerar en viss produktdesign och relationen mellan teknik/tillvägagångssätt och kund specificerar en bestämd affärslogik (se figur 4).



Figur 4. Strategins beståndsdelar i termer av verksamhetsdomän1.

Förutom att ha med de styrelement att göra som utgör och ligger till grund för framtidens vägval, karakteriseras även rationell strategi av fokusering på finans- och resursstyrning, på konkurrens⁴⁴ samt strategisk planering eller strategiskt ledarskap⁴⁵.

Läggs en tidsdimension till de element som nämndes ovan kan strategi diskuteras utifrån tillståndsmål bestående av ett tidsberoende och ett tidsoberoende perspektiv. Skillnaden är att medan aktivitetsbunden strategi fokuserar på att uppnå mål i verksamheten, exempelvis produktionsökning, så fokuserar tillståndsmål på att uppnå mål med verksamheten, exempelvis att tillhandahålla kvalificerad utbildning. I det förra fallet kan det handla om målsättningar som skall uppnås inom en kortare tidsrymd och skall ge utslag inom denna⁴⁶ medan det i senare fallet⁴⁷ handlar om tillståndsförändring av verksamhetens domän (se figur 5). Strategins tillståndsmigration kan därför vara tillståndsmålet eller aktivitetsmålet eller både tillstånds- och aktivitetsmålet.

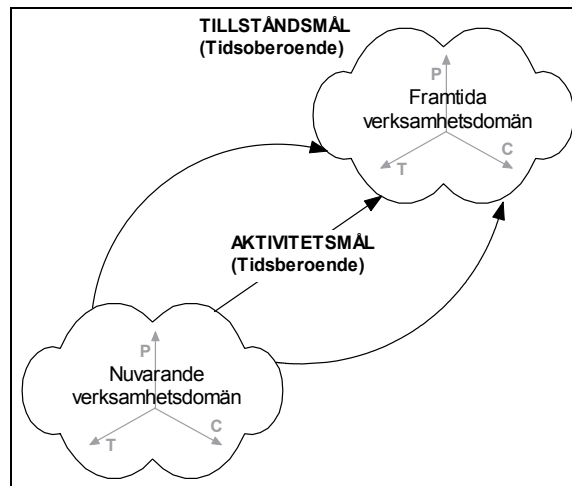
⁴³ Se exempelvis Grundy, 1995; Hatten och Hatten, 1997; Heene, 1997.

⁴⁴ Se exempelvis Grundy, 1995; Hatten och Hatten, 1997; Heene, 1997.

⁴⁵ Se exempelvis Heracleous, 1998; Ward och Grundy, 1996.

⁴⁶ Grundy, 1995.

⁴⁷ Godet och Roubelat, 1996; Heene, 1997.



Figur 5. Strategins tillståndsmigration.

I båda fallen så handlar dessa strategier om att göra ett vägval, det ena gällande för olika vägar för att uppnå tidsberoende mål, det andra för att uppnå ett önskat tillstånd i framtiden.

I Mackenzies (1984) modell för organisationsutveckling definieras hur strategi och mål leder till att en organisation antar en uppsättning teknologier som utgör de medel och resurser som används vid utförandet av organisationens strategier. De resultat som uppnås genom detta förfarande blir sedan grunden för revidering av strategi och mål. Detta tillvägagångssätt upprepas kontinuerligt. Detta cykliska förfarande kallar Mackenzie för ABCE modellen, där A utgör organisationens strategier och mål, B utgör organisationsteknologier, C utgör resultat och E utgör omgivningen.

Mackenzie anser det vara ledningens funktion att tillse att detta cykliska förfarande uppnår satta mål, såväl utifrån omgivningen som resultatmässigt. Vidare utvecklas ett femdelat ramverk för strategiformuleringen, samt tretton desiderata som bör vara grunden i utvecklingen av organisationens teknologi⁴⁸.

2.3 Intressenter

Intressenter finns i alla organisationer. Det kan t.ex. vara chefer och ledning, anställda, kunder, leverantörer, aktieägare, samhället, näringslivet, myndigheter, koncern etc. Intressenterna bidrar med kunskap, erfarenhet etc. samtidigt som intressenterna är en källa för konflikter eftersom de är heterogena och deras olikheter föder intressekonflikter. Den kanske mest signifikanta aspekten av intressenter kan ges i form av samarbete, kommunikation och engagemang. Den mest karaktäristiska delen av intressenterna är deras förmåga att kommunicera och utbyta upplevelser, idéer, fakta, förväntningar, etc. med varandra. Däremot så gör olika uppfattningar, värderingar, perspektiv, visioner, etc. att varje individuell intressent är en unik entitet medan systemkonceptet är baserat på ett gemensamt synsätt.

Intressenter är de som påverkar och/eller påverkas av verksamhetens grundläggande uppgift såsom den uttrycks i organisationens rotdefinition. Dessa kan delas in i primärintressenter som är de som direkt påverkar eller påverkas av verksamhetens

⁴⁸ Se bilaga 2: *Desiderata för organisationsdesign.*

grundläggande uppgift och sekundärintressenter som utgörs av de som indirekt påverkar eller påverkas av verksamhetens grundläggande uppgift⁴⁹.

Intressenter har en viss uppfattning om verksamheten och försöker uppfylla vissa behov genom den och ibland kan resultatet av deras handlingar allvarligt påverka framgången av företagets strategiska initiativ⁵⁰. Därför är det viktigt att som ledare ha inblick i hur intressenterna fungerar i verksamheten för att lättare kunna få en uppfattning om hur de reagerar på strategiska förändringar. Enligt Baetz och Bart (1996) är intressenter ytters viktiga ur ett strategiskt perspektiv: för att bl.a. kunna ha ett helhetsgrepp om den strategiska planeringen, definiera dess omfattning, tillhandahålla syfte och riktning utöver specifika verksamhetsbehov etc.

Scholes och Clutterbuck (1998) har påpekat det faktum att organisationens intressentmodell kan vara ofullständig vid varje given tidpunkt, då i princip alla kan utgöra intressenter. Det är därför viktigt att upprätthålla en kommunikation mellan verksamheten och dess intressenter eftersom dessa kan påverka organisationen. Vidare poängteras det viktiga i att balansera intressenternas intressen. För att uppnå en balans i denna kommunikation bör intressentstrukturer och behov, möjliga konflikter och inflytande etc. inkluderas i verksamhetens strategi. Även intressenternas filosofiska, normativa, etiska etc. grund beaktas samtidigt som de strukturella elementen i kommunikationen bör tänkas igenom.

När det gäller att studera intressenter och informationssystem så har Hatten och Hatten (1997) konstaterat att informationssystemet är en förbindelselänk mellan intressentgrupperna och organisationen. Informationssystemet är därför kritiskt utifrån ett managementperspektiv; det innebär bl.a. samordning men utgör sällan en konkurrensfördel i sig. Det sköter information och kan således likställas med en resurs. Resultatet av detta bör vara makt i form av kunskap, men denna uppstår inte i informationssystemet utan snarare som resultat där av.

Reavill (1998) har utvecklade en intressentmodell för högskoleväsendet i Storbritannien. Han relaterar sitt system, som identifierar ett antal intressentgrupper till Checklands *Soft Systems Methodology* och har således använt sig av CATWOE för sin analys. I sin intressentmodell identifierar han 12 intressentgrupper (se tabell nedan)⁵¹.

⁴⁹ Magoulas 2003(b).

⁵⁰ Hatten och Hatten 1997.

⁵¹ För förklaringar av termer se avsnittet 2.6 *Socialt systemtänkande* och avsnitt 3.1 *Soft Systems Methodology*.

Intressentgrupp	Beskrivning	CATWOE
Studenten	Drar nytta av övergången (T) och är en kund som direkt eller indirekt finansierar skolan. Studenten är en primärintressent	C
Uppdragsgivaren	Drar nytta av studenternas övergångsprocess samt är kund i SSM-modellen. Uppdragsgivaren är en sekundärintressent	C
Studentens familj	Kan bidra till studentens kostnader eller direkt vinna på studentens potentiellt bättre levnadsstandard. Familjen är en sekundärintressent	C
Universitet och anställda	I SSM-modellen kan skolan vara ägaren och de anställda vara aktörer. Båda är primärintressenter	O, A
Leverantörer	Är kund och förmånstagare i SSM-modellen. Leverantörer är sekundärintressenter	C
Sekundär utbildningssektor	Är kund i SSM-modellen och sekundärintressent	C
Andra universitet	Kan nästan räknas som konkurrenter, men kan även vara samarbetspartner och därför också förmånstagare i SSM-modeller	C
Näringslivet	Är indirekta förmånstagare i SSM-modellen genom den nya arbetskraften som nytutexaminerade studenter erbjuder	C
Samhället	Är indirekta förmånstagare i SSM-modellen. Det är generellt accepterat att utbildning på alla nivåer är till stor förmån för samhället	C
Regeringen	Har rätten att avskaffa systemet och är därför, enligt Checkland ägare i SSM-modellen	O
Skattebetalare	Kan anses som ägare i SSM-modellen eftersom de indirekt genom skatter – nationella och/eller lokala - betalar för utbildningen	O
Fackgrupper	Exempelvis myndigheter, som bevakar de olika yrkesområdenas inträdeskrav – drar nytta av studenternas övergångsprocess och är kunder i SSM-modellen	C

Tabell 3. Reavills intressentmodell.

Reavills 12 kategorier passar in i Checklands definition av intressenter. Beskrivningen i ramverket är lätt att förstå och användbart när intressenter skall identifieras och deras relation till organisationen kartläggas. Även om modellen är gjord med högskolan/universitetet i åtanke så är den relativt applicerbar även på andra skolformer, exempelvis grundskolan⁵².

2.4 Management

Ledarens roll i organisationsutveckling har studerats av bland andra Holmberg et al. (2003). De har visat på vikten av att ledaren skall ha överblick över och medvetande om de världsbilder som organisationens intressenter har när dess rotdefinition skapas. Genom de att agera som lärare, designer och medlare kommer ledaren att:

- Få intressenterna att förstå och se nyttan med den verksamhetsmodell som valts,

⁵² En kritisk punkt i Reavills analys är att en studentens familj kanske inte kan dra nytta av elevens potentiellt förbättrade levnadsstandars än på några år, men denna kan ändå anses vara sekundärintressenter eftersom de finansierar elevens studier.

- Ha designat såväl de systematiska, strategiska som de kulturella aspekterna av verksamhetsmodellen
- Få fram en acceptans av verksamhetsmodellen i hela organisationen genom ”enighet av oenighet”, dvs. harmonisering av rationella och emotionella aspekter.

Det är dessa tre egenskaper som gör att ledaren får organisationen att acceptera de rationella och de emotionella delarna av rotarkitekturen när de omsätts till en verksamhetsmodell eller rotdefinition. Det är genom den intrikata medlingen av emotionella och rationella aspekter som ledarskapet utövar den roll som handhar de mjuka respektive hårda delarna i en verksamhet eller organisation. Detta har även uppmärksammats av Mintzberg (1989), Ginzberg (1980), Langefors (1981), Senge (1990) och McKinsley (1993) etc.

Enligt Magoulas och Pessi (1998) handlar strategiskt IS management om överblick, medvetenhet, meningsfullhet som i sin tur kräver samordning av politiska, kulturella och ekonomiska aspekter. Detta kan även formuleras i termer enligt ovanstående där intressenternas acceptans av verksamhetslogiken uppnås genom harmonisering av den sociala och rationella strategins delar. För att uppnå detta går det att tillskriva ledaren tre roller: ledaren som arkitekt, där överblickbarhet hanteras, ledaren som kunskapsförmedlare, där medvetenhet hanteras samt ledaren som politiker, där meningsfullhet hanteras. Det bör noteras att dessa tre aspekter av management sammanfaller delvis med tidigare beskrivning av ledarskapets roller enligt Holmberg et al (2003).

Det är den sociala verksamheten som utgör informationssystemets kontext utifrån IS/IT management och detta relaterar till bl.a. managementfilosofi och organisationsutveckling i den organisatoriska kontexten av management⁵³. I likhet med Holmberg et al (2003) poängterar Magoulas och Pessi (1998) just den sociala aspekten av management. Det är genom förhandlingar som en samstämmighet uppnås i organisationens mission och det är relationerna mellan sociala mål och informationsteknologiska medel som ligger i fokus eftersom tekniken kan utgöra de medel som används för att uppnå de sociala målen. Holmberg et al (2003) har formulerat tre härledningarna om ledaren som uppmärksammar de förhållanden som råder mellan intressenterna, den rationella strategin och emotionella strategin (se tabell 4).

⁵³ Magoulas och Pessi, 1998.

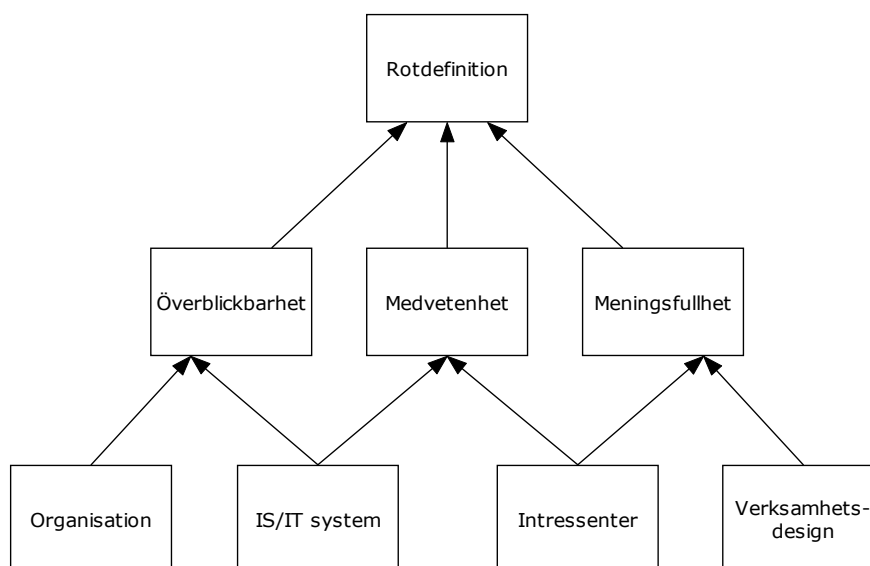
Härledningar om ledarens roll	
Härledning I	Ledaren designar organisationens rotarkitektur Intressenternas verklighetsbilder stämmer överens med organisationens rotarkitektur _____ Intressenterna följer ledaren
Härledning II	Ledaren designar organisationens affärsstrategi Intressenterna följer ledaren _____ Intressenterna håller med om organisationens affärsstrategi
Härledning III	Ledaren designar organisationens kultur Intressenterna håller med ledaren _____ Intressenterna accepterar organisationens kultur

Tabell 4. Ledarens roll som designer.

Dessa härledningar visar tydligt på vikten av att ha ett holistiskt perspektiv på management i allmänhet och IS/IT management i synnerhet samt att de sociala, rationella och emotionella aspekterna i organisationsutvecklingen uppmärksammas⁵⁴.

Michael J. Ginzberg presenterade 1980 sin modell om verksamhetsutvecklingsresultat. Magoulas (2002) tolkning av denna modell innebär att grunden till ett lyckat management kan sägas grunda sig på tre faktorer, överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet. Genom att beakta fyra grundläggande områden: organisationen, IS/IT systemet, intressenterna och verksamhetsarkitektur kan organisationens rotarkitektur uppnås. Detta gör dock inte direkt utan genom att uppfylla de tre faktorerna för lyckat management.

⁵⁴ Jfr. exempelvis strategins tillståndsmigration i avsnittet 2.2.2 *Rationell strategi*.



Figur 6. Verksamhetsutvecklingsresultats modell.

Som figur 6 visar så påverkar de fyra grundområdena de tre mellanliggande områdena. Det som dock behöver nämnas är att mellannivån kräver att samtliga områden uppfylls sekventiellt, först överblickbarhet, sedan medvetenhet och slutligen meningsfullhet. Eller som Blixt och Svärdröm (2002) uttrycker det:

... utan överblickbarhet finns det ringa förutsättningar för medvetenhet. Utan medvetenhet finns det ringa förutsättningar för delaktighet och motivation. Samtidigt... utgör kommunikation, information, utbildning, tidigare kunskaper, etc. nödvändiga förutsättningar för att säkra medvetenheten, medan en meningsfull delaktig utveckling kräver såväl vinna-vinna förhållande som medbestämmande.

Ett lyckat management behöver säkerställa överblickbarhet i organisationen och i de IS/IT system som används. IS/IT systemet behöver ha förutsättningar för och bringa medvetenhet samtidigt som intressenternas medvetenhet behöver säkerställas. När överblickbarhets och medvetenhetskraven är uppfyllda kan intressenterna uppleva meningsfullhet om verksamhetsdesignen möjliggör detta.

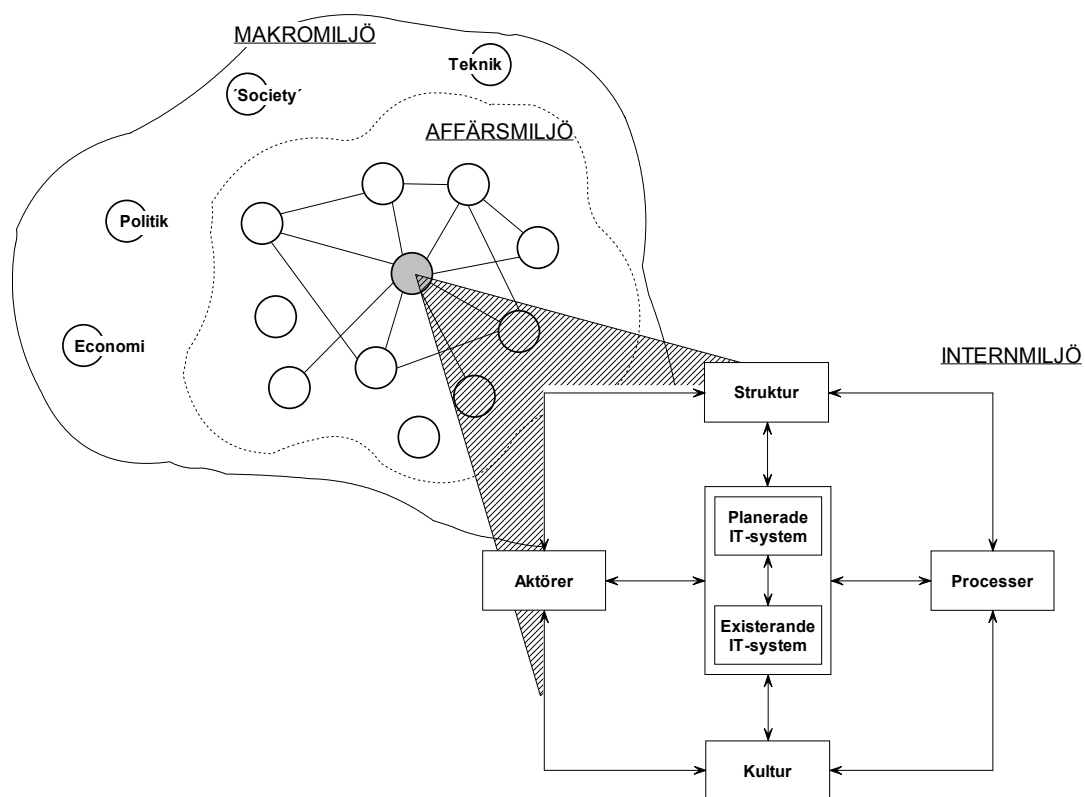
2.5 Verksamhetsarkitektur

Om identitet, mission, emotionell och rationell strategi representerar de strategiska delarna av organisationen, representeras den operativa delen av organisationen av det som här kallas verksamhetsarkitektur.

Verksamhetsarkitektur är den dimension som representerar organisationens interna och externa egenskaper. Denna har beskrivits av bl.a. Blixt och Svärdröm (2002) som tar reda på hur organisationens internmiljö (kultur, struktur, process, system och aktör) fungerar i frågan om samordnad utveckling. Den modell som de har skapat möjliggör generaliseringar om verksamhetsarkitekturens utseende, funktion och överensstämmelse mellan de respektive dimensionerna.

Förutom den ovanbeskrivna verksamhetsarkitekturen som behandlar organisationens interna miljö finns även den externa miljön som organisationen verkar i representerad här. Detta är den affärsmiljö som rör organisationen i den dagliga verksamheten och som även kan kallas för institutionell miljö. Den institutionella omgivningen är den miljö som organisationen verkar i och där de relationer verksamheten har med andra organisationer finns. I affärsmiljön finns exempelvis kunder, leverantör, samarbetsparter etc. Slutligen

finns en makromiljö som omger såväl affärs- som internmiljö. Den representerar de övergripande miljöfaktorer (ekonomi, samhälle, teknik och politik⁵⁵) som påverkar organisationen och dess miljö utan att kunna påverkas på ett direkt sätt⁵⁶.



Figur 7. Organisationens internmiljö samt dess omgivning⁵⁷.

Verksamhetsarkitekturen beskriver således den operativa verksamheten internt i organisationen, de relationer som finns i affärsmiljön samt de externa faktorer som finns i makromiljön.

2.6 Socialt systemtänkande

På 1970-talet uppstod tanken på mjuka system i ett försök att komma på metoder kapabla att hantera pluralistiska situationer, som en del metoder, avsedda framför allt för hårda system inte klarade av. En pluralistisk situation återspeglas av en mängd värden, förutsättningar och förståelse för situationen.

Soft Systems Methodology eller SSM utvecklat av Peter Checkland (1989) är ett svar på svårigheten att anpassa det hårda systemtänkandet till sociala ostrukturerade problem. Hårt systemtänkande tenderar att fokusera på mätbara systemära mål och *top down* indelning av system i subsystem. Som kontrast erbjuder SSM ett generellt och lärande ramverk som fångar intressenternas subjektiva syn på problemet genom användandet av målände bilder för att skapa dialog och strukturera problemet samt att föreslå lösningar på identifierade problem.

⁵⁵ Jfr. exempelvis PEST analys, Middleton, 2003.

⁵⁶ Se exempelvis Godet och Roubelat, 1996; Hatten och Hatten, 1997; Scholes och Clutterbuck, 1998.

⁵⁷ Internmiljön bygger på Blixt och Svärdröms (2002) modell för samordnad utveckling.

Avancerad systemarkitektur handlar om system med oväntade och motsägelsefulla beteenden, men systemarkitektur anpassat till människor kan leda till problem och organisatoriska mål kan leda till konflikter. Det är fel att tro att alla i organisationen accepterar ledningens åsikter och mål. Formella metoder börjar ofta med en problembeskrivning, men att lösa problemet för tidigt leder ofta till att problemet bara undångöms, dessutom kan själva metoden förhindra det som skall framhävas, således kan slutsatserna komma att reflektera metoder och ursprungspositioner. Det är dock viktigt att poängtera att i SSM är processen lika viktigt som resultatet. Tanken är att bara upplevelsen av att tillämpa SSM skall förändra organisationen eftersom det kommer att leda till ett nytt sätt att se på problem och möjliga lösningar. I princip utförs SSM av människorna i organisationen tillsammans med stöd från en konsult.

SSM är indelad i sju steg som följer på varandra, med den reservationen att vissa iterationer kan förekomma vid behov. Detta innebär att vid behov så går det att återgå till tidigare steg om det anses nödvändigt för att arbetet skall få en helhetskaraktär.

De i SSM ingående stegen är som sagt sju och delas in i:

- 1) Problemsituation
- 2) Beskrivning av problemsituationen
- 3) Klargörande av systemets identitet genom skapandet av en rotdefinition
- 4) Skapandet av konceptuella modeller
- 5) Jämförelse av modellen och verkligheten
- 6) Skapandet av handlingsplan
- 7) Realisering

Syftet med Checklands metod är att möjliggöra en lösning av de problem som uppfattats samt att åskådliggöra den mångfasetterad bild som sådana problem antar i ett socialt system.

SSM riktar in sig på existerande organisationsform och Checkland (1989) uppmuntrar undersökning och definition av existerande organisatoriska drag och hur dessa interagerar med processen. Efter problemformuleringen och definitionen hamnar organisationen i nytt ljus med olika nivåer och delproblem. Situationsanalysen hjälper således till att skapa en rotdefinition genom framtagandet av verksamhetens rotarkitektur⁵⁸. Detta är resultatet av steg ett och två och uttrycker problemets eller situationens natur. Rotarkitekturen kan sägas uttrycka de olika intressenternas uppfattningar om verksamheten, dess aktiviteter, utseende och omgivning. Checkland använder ett metodologiskt ramverk, s.k. CATWOE⁵⁹, för specifikationen av relationerna mellan aktiviteterna som präglar de relevanta elementen i rotdefinitionen. Rotarkitektur definierar både vad som är överenskommet och vad som fortfarande är ouppklarat men en rotdefinition kring vilken det råder samstämmighet är ett viktigt resultat av SSM-processen. Rotdefinitionen är en koncis, stramt konstruerad beskrivning av ett *human activity-system* som uppger vad systemet är⁶⁰.

En rotarkitektur beskriver relationerna mellan relevanta element som ingår i/påverkar organisationen. Det är en strukturerad beskrivning av ett system (som är relevant för problemet) och en tydlig förklaring om aktiviteter som försiggår (eller kan försiggå) inom organisationen som undersöks. Skapandet av rotarkitektur kräver ett cykliskt förfarande,

⁵⁸ I enlighet med rotdefinition är rotarkitektur en direktöversättning av Checklands *root-arkitektur*.

⁵⁹ För mer ingående information om CATWOE se metodavsnitt.

⁶⁰ Checkland, 1981.

detta då det hela tiden framkommer ny fakta som måste undersökas, exempelvis nya intressenter som måste involveras etc. Det är ett sätt att beskriva organisationens identitet genom att beakta omvärlden och de som genom sin påverkan på organisationen också är förutsättningen för dess överlevnad. Scholes och Clutterbuck (1998) menar att det inte går att lösa komplexa organisationers problem genom att fokusera enbart på ägarskap. De anser att uppgiften istället ligger i att först förstå och sedan att förbättra relationerna mellan organisationen och de som påverkar dess organisation. Påverkan kan komma från många håll och interaktionen dem emellan måste tas i akt när rotarkitekturen skapas. Heene (1997) bekräftar att särskild hänsyn måste tas till ”konkurrenskrafter” i omgivningen (som exempelvis potentiella uppstickare, konkurrenter, kunder, leverantörer, alternativa produkter eller tjänster etc.) samt politiska, ekonomiska, samhälleliga och teknologiska aspekter som avgör interaktionen och utvecklingen hos dessa ”konkurrenskrafter”. Som den observante läsaren ser så sammanfaller detta relativt bra med den tidigare diskuterade verksamhetsarkitekturens innebörd.

När CATWOE och rotarkitekturen är klara skapas en rotdefinition. Denna utgör en holistisk bild av verksamheten. Således beskriver den samtliga, relevanta intressenters uppfattningar om verksamheten och utgör därmed det material som kommer att användas i nästa steg i SSM, den arkitekturella designen. I denna fas är fokus på det tilltänkta, ”ideala” systemet. Utifrån rotdefinitionen skapas det en eller flera idealiserade modeller som skall medför inspiration och inte kritik. Checkland beskriver den konceptuella modellen som en uppskattning av de aktiviteter som systemet måste klara av för att bli systemet som beskrivs i rotdefinitionen. Här refererar han till individuella konceptuella modeller som var och en måste inkluderas i den övergripande modellen. Den idealiserade modellen blir sedan grunden för det förändringsbeslut som tas i nästa steg. För att säkra en optimal acceptans och lämplighet av den framtagna modellen finns det även här en iteration som möjliggör förbättring av den idealiserade modellen för att den skall uppfylla sitt syfte. När ett sådant val har gjorts påbörjas den fjärde och sista fasen i SSM, implementering. I detta steg realiseras den modell som svarade bäst mot verksamhetens rotdefinition och valdes under förändringsbeslutet. Slutligen kan cirkeln påbörjas igen vid behov.

3 Metod

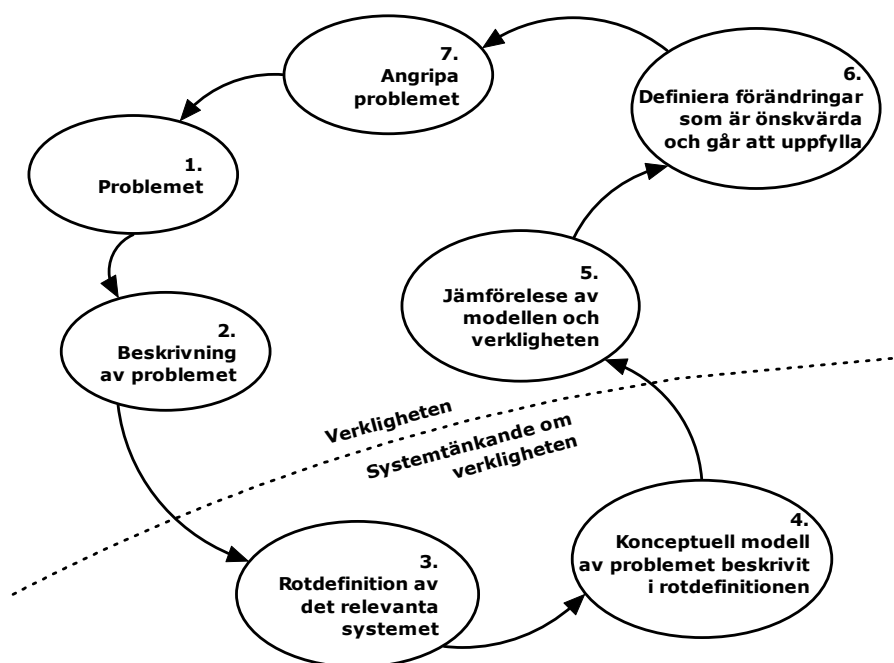
Nedan följer en beskrivning av hur undersökningen genomförts samt det ramverk som valts för genomförandet av denna studie⁶¹.

Studiens tillvägagångssätt är deduktivt, dvs. utgångspunkten är en teoretisk studie som resulterar i en konceptuell modell som sammanfattar de presenterade teorierna och möjliggöra förbättrad förståelse för att skapa en gemensam referensram.

Esaiasson et al (2002) anser att det existerar en objektiv verklighet som är oberoende av den subjektiva medvetenheten och att det är möjligt att uppnå meningsfull kunskap om den objektiva verkligheten genom observation⁶². Denna syn representerar anledningen till val av metod, då författarna anser, i enighet med Checkland (1981, 1985, 1989), att varje individ har olika syn på den sociala verkligheten och att detta bör tas i beaktning.

3.1 Soft Systems Methodology

Peter Checklands (1981, 1985, 1989) *Soft Systems Methodology* (SSM) är en generell accepterad systemutvecklingsmetod avsedd för komplexa sociala situationer. Denna metod har varit vägledande vid detta arbete. Här beskrivs först SSM i generella drag för att sedan förklara arbetets gång utifrån dess termer.



Figur 8. En överblick av Checklands SSM

SSM består av sju steg. Trots den uppfattning som bilden ovan ger om att dessa följer varandra sekventiellt så är det alltid tillåtet och önskvärt att återgå till ett tidigare steg om eller när ny information tillkommit som kräver detta.

⁶¹ Om inget annat nämns så bygger metodkapitlet på Backman, 1998; Esaiasson et al 2002; Hedberg och Jönssons, 1978.

⁶² Esaiasson et al, 2002.

Tillvägagångssättet i SSM		
Steg^{*)}	Uppgift	Beskrivning
I	Problem uppfattas	Här uppmärksammas ett problem vid en tidpunkt. Vad eller hur detta ser ut är inte klar då en problemsituation ofta är komplex, både i hur denna uppfattas av berörda intressenter samt problemets natur. Här görs således en formulering av det övergripande problemområdet.
II	Beskrivning av problemet	Här görs en mer konkret formulering, i syfte att möjliggöra fortsatt arbete.
III	Rotdefinition av det relevanta systemet skapas	Här görs en mer noggrann och specifik analys av systemet och problemet utifrån ett så inklusivt förhållningssätt som möjligt. Ett för ändamålet framtaget analysverktyg är CATWOE (beskrivs senare i avsnittet).
IV	Konceptuell modell av problemet beskrivet i rotdefinitionen	Här skapas det konceptuella modeller utifrån rotdefinitionen.
V	Jämförelse av modellen och verkligheten	Här görs en jämförelse av de konceptuella modellerna och verkligheten. Detta görs för att skapa förståelse för och uppmärksamma vad som behöver göras.
VI	Definition av de förändringar som är önskade och uppfyllbara	Här görs läggs grunden för det förändringsbeslut som skall lösa problemet. Detta görs i form av möjliga, realiserbara strategier.
VII	Problemet angrips	Här utförs det eller de beslut som togs under beslutsfasen i steg fem och sex.

*) Steg ett och två utgör situationsanalys, steg tre och fyra utgör designfasen, steg fem och sex utgör förändringsbeslut och steg sju utgör implementering.

Tabell 5. De sju olika stegen i SSM.

Som beskrevs i tabellen ovan utgör steg ett och två situationsanalys, steg tre och fyra utgör designfasen, steg fem och sex utgör förändringsbeslut och steg sju utgör implementering. Genom att gruppera ihop de olika stegen blir det lättare att få en överblick över metoden.

För att skapa en rotdefinition används en s.k. CATWOE; detta är ett ramverk avsett att säkerställa att inga relevanta delar i verksamheten förbises under arbetets gång.

Beskrivning av delarna i CATWOE	
Del	Beskrivning
Clients	Beskrivs som klienter. Detta är de intressenter som drar nytta av eller berörs av verksamhetens aktiviteter
Actors	Beskrivs som aktörer. Detta är de intressenter som utför verksamhetens aktiviteter
Transition	Beskrivs som verksamhetens aktiviteter. Detta är den aktivitet som omvandlar <i>input</i> till <i>output</i>
Weltanschauung	Beskrivs som världsbild. Det som gör verksamhetens aktiviteter meningsfulla för respektive intressenter
Owners	Beskrivs som ägare. Detta är de som kontrollerar verksamhetens aktiviteter; de har makt att initiera eller avveckla verksamheten
Environment	Beskrivs som omgivning. Detta är alla de externa faktorer som påverkar verksamheten, såsom politisk, juridisk, ekonomisk, social, demografisk etc.

Tabell 6. Beskrivning av delarna i CATWOE.

CATWOE kan ses som en delmetod i SSM som utgör grunden till specifikationen av relationerna mellan aktiviteterna som präglar de relevanta elementen i rotdefinitionen⁶³. Situationsanalysen omfattar de två första stegen i SSM, problemformulering och analys och skall möjliggöra förståelse av det aktuella problemet, som inte är känt förrän analysen är klar. Denna sker med hjälp av samtliga inblandade intressenter. En viktig aspekt i SSM är att hålla projektet övergripande så länge som möjligt utan att dra förhastade slutsatser.

En del av situationsanalysen innebär att identifiera inblandade parter, vad som sker i verksamheten etc. Checkland använder CATWOE för att beskriva den mänskliga aktiviteten eller situationen. CATWOE är en förkortning av följande ingående komponenter: clients, actors, transition, weltanschauung, owners och environment⁶⁴.

3.2 Undersökningsmetodik

De grundläggande överväganden för design av denna studie är tidigare forskning som bedrivits inom Institutionen för informatik vid Göteborgs universitet⁶⁵, samt SSM. Den tidigare forskningen har antytt det undersöknings- och problemområde som studien fokuserar på. Utifrån kunskaper förvärvade genom flera års studier inom ämnet framtog en hypotes, en relevant modell skapades för att kontrollera denna empiriskt, för att slutligen utvärdera resultatet analytiskt och komma fram till en slutsats⁶⁶. När det gäller tillvägagångssätt så har SSM varit vägledande i hur undersökningen har lagts upp.

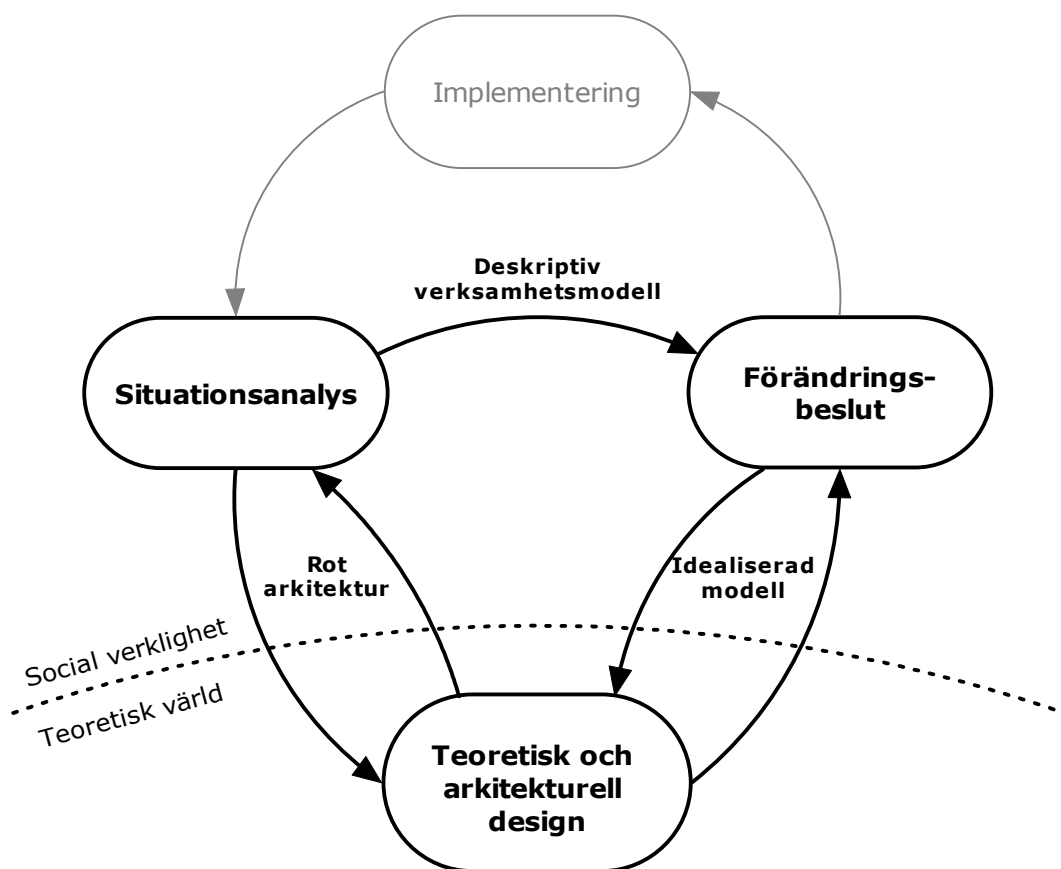
⁶³ Checkland använder begreppet *root-definition* för att definiera verksamhetens grundläggande egenskaper. Detta översätts som rotdefinition.

⁶⁴ Det går att kritisera CATWOE för att inte ta upp alla intressentgrupper. Detta bör dock ses utifrån det faktum att CATWOE är ett generellt analytiskt ramverk och att det kan erbjuda möjligheter till kompletteringar och skall snarare ses som en minsta kravlista. CATWOE är icke komplett exempelvis angående samarbetsparter, ledning etc. men detta bör ändå användare av ramverket vara medvetna om.

⁶⁵ Blixt och Svärdröm, 2002; Holmberg et al, 2003.

⁶⁶ Se exempelvis Backman, 1998 eller Esaiasson et al, 2002 för diskussion om forskningsdesign.

Inledningsvis presenteras här tillvägagångssättet enligt SSM, då detta beskriver såväl hur som vad studien har gjort⁶⁷. För detta ändamål används en förenklad version av Checklands SSM enligt bilden nedan som visar vilka delar av SSM som studien berört (de accentuerade delarna av figur 9 visar på vad studien har berört).



Figur 9. Tillvägagångssätt enligt en förenklad SSM.

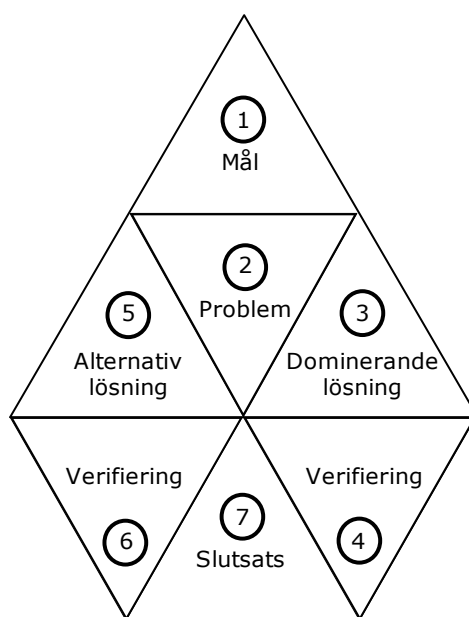
Enligt figur 9 så har studien företagits såväl inom den sociala verkligheten som inom den teoretiska världen. Eftersom implementeringen av systemet BALANSEN redan var gjord när studien påbörjades så kan startpunkten för studien anses vara inom sfären för situationsanalys.

Efter initierande möten med beställare klargjordes deras syn på problemområdet, som utgjorde ramen för studiens omfattning samt problemområden. Detta utgjorde grunden för framarbetandet av den konceptuella modellen i samarbete med våra handledare. De grundläggande ramarna från situationsanalysen var vägledande vid val av de teoretiska studier som låg till grund för skapandet av den konceptuella modellen samt skapandet av relevanta, teoretiskt grundade frågor avsedda för empirisk validering. De frågor som framtog utifrån modellen ställdes nu till strategiskt valda respondenter i syfte att få fram en bild av hur dessa uppfattade verkligheten. Genom respondenternas svar validerades modellen empiriskt. Slutpunkten för studien kan anses vara presentation av en idealiserad modell, som produceras för granskning av såväl beställare som akademisk examinator.

⁶⁷ Observera att detta tillvägagångssätt har kompletterats med akademiska ramverk som beskrivs nedan.

Utifrån ett akademiskt förfarande kan studien beskrivas i sju steg (se figur 10):

- 1) Målet är en strategisk styrning där harmoni råder mellan den strategiska och den operativa verksamheten.
- 2) Problemet sammanfattas i hur en harmonisk strategisk management uppnås.
- 3) Den dominerande lösningen antas vara en bristfällig lösning som ger upphov till obalans.
- 4) Den dominerande lösningen verifieras.
- 5) Utifrån föregående steg presenteras den modell som utgör den alternativa lösningen.
- 6) Modellen verifieras.
- 7) Det sista steget i den ovan presenterade modellen är sedan den slutsats som dras



Figur 10. Förenklad bild av studiens genomförande.

Det logiska åttonde steget vore att testa den alternativa lösningen i verkligheten men tyvärr så bereds inte möjlighet för detta inom en studie av detta omfång.

3.3 Modellkonstruktion

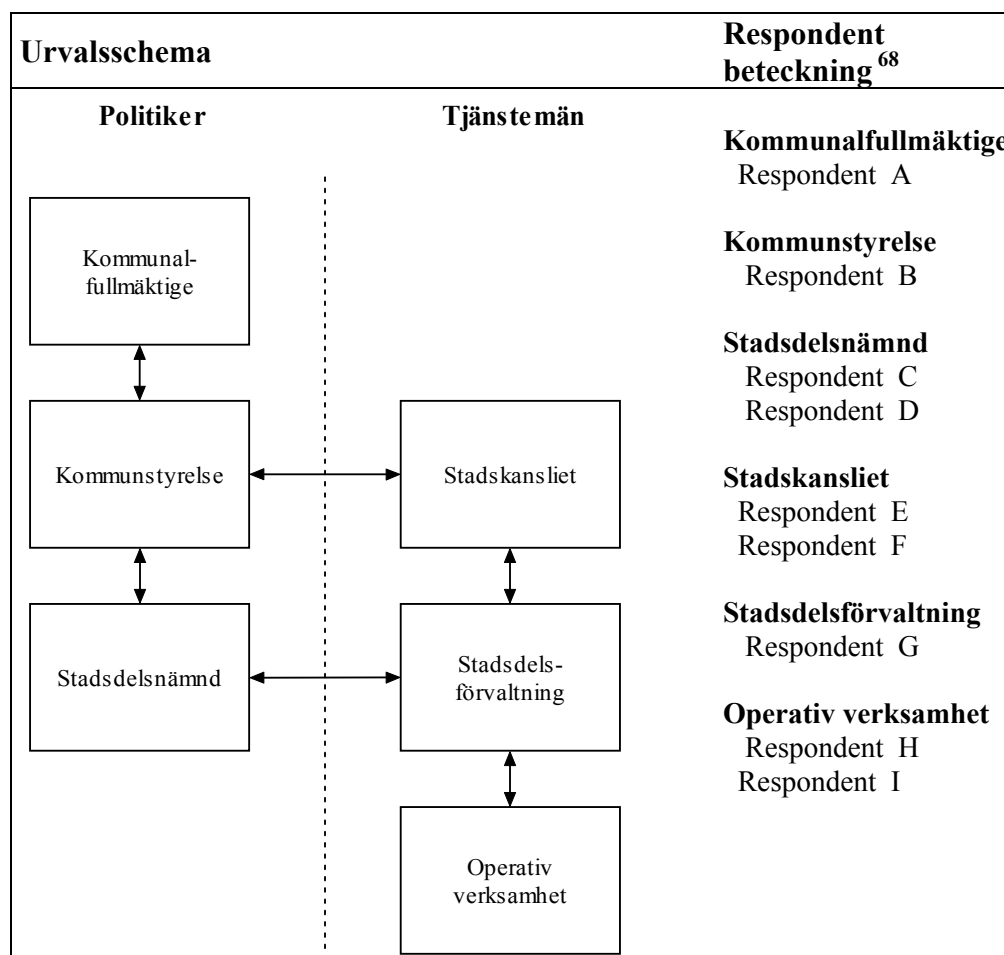
Den konceptuella modell som skapas beskrivs ingående i ett separat avsnitt (Modell för strategisk management). Grundarbetet för modellen består av såväl SSM som det sju punkts ramverk som presenterats ovan under rubriken 3.2 undersökningsmetodik. Detta innebär kontinuerliga kontakter med handledare och beställare, teoretiska studier och designarbete.

I ett försök att representera den pluralistiska perception som varje individ förutsätts ha, så konstrueras en teoretiskt grundad, konceptuell modell. Denna modell skall representera såväl en sammanfattning av de genomförda teoretiska studierna som ett system av hypoteser. Dessa hypoteser i form av de svarsalternativ som kopplas till modellen skall sedan provas genom insamlandet av empiriskt underlag.

3.4 Urval av respondenter

I syfte att välja intervjupersoner för detta arbete gjordes ett strategiskt urval, dvs. de respondenter som valdes bedömdes som lämpliga för att besvara på frågor om Göteborgs stad och BALANSEN utifrån de kriterier att inneha ledande positioner (dvs. ha höga befattningar eller chefsbefattningar) samt att de hade kunskaper om BALANSEN som

system och dess syfte. Detta urval gjordes utav författarna i samarbete med sakkunniga på Stadskansliet. Vidare valdes en Stadsdel i Göteborg som representerade en pluralistisk syn på BALANSEN, vad gäller införande, acceptans, utnyttjande etc. i syfte att försöka fånga in en så bred uppfattning som möjligt om Göteborgs stad och BALANSEN. Initialt konstruerades en modell över organisationen som skulle ge såväl bredd som djup i respondentgruppen.



Figur 11. Respondenternas placering inom Göteborgs stad.

Utifrån denna modell delades respondenterna in i politiker och tjänstemän, som i sin tur delades in i fyra nivåer (se figur 11). Utifrån denna modell valdes 18 lämpliga kandidater, som resulterade i att nio kandidater förklarade sig villiga att genomföra intervjuer efter förfrågan om deltagande och förklaring av syftet.

3.5 Intervjuer

Den konceptuella modellen utgjorde grunden för de intervjuer som genomfördes. Dessa var av semistrukturerad karaktär, bestående av en blandning av flervalfrågor och öppna frågor⁶⁹. I syfte att kvalitetsgranska och validera de framtagna intervjuerna genomfördes en pilotintervju med en respondent. Denne blev informerad om att syftet med intervjun var att kontrollera förståelse av frågor och svarsalternativ, fullständighet, tidsåtgång etc. Vid genomförandet samt den diskussion som efterföljde som ett led i detta försöksarbete

⁶⁸ Respondenterna är anonymiserade. De har tilldelats namn som motsvarar deras bokstavsbetäckning.

⁶⁹ För exempel av enkäten se bilaga.

framkom endast två mindre ändringar bestående av ordval i svarsalternativ i de två första frågorna.

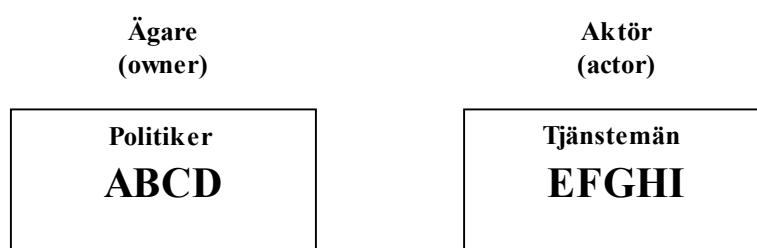
De nio respondenterna genomförde var sin intervju under ledning av författarna. Samtliga erbjöds att få frågeformuläret i förväg men intresset för det var obefintligt. Vid intervjuernas start garanterades respondenterna anonymitet i enlighet med vetenskapsrådets forskningsetiska principer, samt de tillfrågades om inspelning av intervjuerna godtogs; ingen avböjde. Respondenterna bads explicit att flitigt ställa frågor om eventuella oklarheter eller brister i de angivna svarsalternativen samt att komplettera dessa vid behov. Vidare uppmuntrades en dialog i samband med intervjun. Detta underlättades även av att inga ingående förklaringar till frågorna fanns med på de papper som respondenterna hade framför sig och att intervjuerna således förklarade varje fråga muntligt utefter egna medhavda anteckningar.

Intervjuerna tog i snitt två timmar att genomföra; de inspelningar som gjordes transkriberades sedan och de kommentarer som respondenterna fällde i samband med respektive fråga finns redovisad därunder. Det bör observeras att trots dialog under intervjuerna så ville ingen av respondenterna komplettera de existerande frågealternativen.

3.6 Resultatredovisning

Grundläggande för resultatredovisningen är att den följer en systematisk-analytisk disposition⁷⁰. Detta innebär att i stället för en deskriptiv redogörelse av resultaten så kommer undersökningens syfte, frågeställning och bakomliggande teorier och modell att styra redogörelsen. Fördelarna med ett sådant förfarande är att resultaten presenteras inom ramen för studien och risken minimeras för att några delar antingen förbises eller tillmäts en irrelevant betydelse.

Redovisning av enkätsvaren kommer att följa följande mönster: 1) enkätsvaren redovisas för varje fråga, där varje respondents angivna alternativ listas i enlighet med valt alternativ. 2) Respondenterna delas in i två grupper, ägare och aktörer, enligt Checklands CATWOE. Däremot utelämnas klientgruppen då inga intervjuer utförts med individer tillhörande denna kategori, exempelvis elever eller föräldrar, etc. (se figur 12).



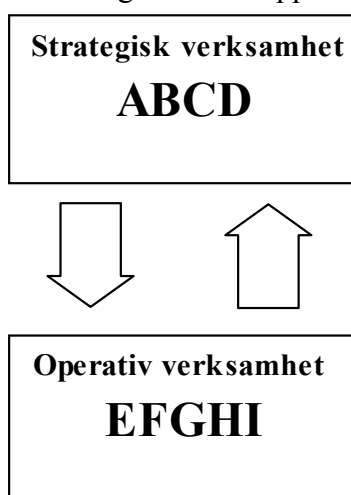
Figur 12. Distributionen av respondenterna i organisationen.

Anledningen till denna tudelning av respondenterna är att dessa antas representera den hypotes om strategisk styrning som diskuterats tidigare, där en strategisk ledning skickar information till den operativa verksamheten samt får en respons enligt figur 13.

3) Medeltal beräknas på de respektive respondentgruppernas svar, dvs. ett medeltal för ägargruppens svar på en given fråga och ett för aktörsgruppens svar på en samma fråga;

⁷⁰ Demker, 2001.

medeltalet avrundas till en decimal. De differenser som finns mellan de olika grupperna markeras i spalten *differens* med pilar (se tabell nedan för förklaring). Någon differens kommer dock inte att markeras i de frågor som presenterar två svarsalternativ på en skala, dvs. där respondenterna ombads att rangordna sin uppfattning mellan två alternativ⁷¹.



Figur 13. Respondenterna A till I fördelade i strategisk och operativ verksamhet.

För att anses utgöra en differens konstruerades en intervall för tolkningen. Medeltalen bedömdes som intressanta om de befann sig utanför intervallet och bortsåg ifrån om de befann sig inom intervallet, dvs. 1,1-1,9 är inom intervallet 1-2, medan 1,3-2,1 passerar gränsen mellan intervallen och redovisas således. Vidare antogs att en minimal skillnad skulle finnas på 0,8 enheter eller mer för att anses utgöra en skillnad. Detta är ett arbiträrt valt tal, men representerar 20 % av skalan från ett till och med fem, dvs. fyra enheter. Anledningen till att välja att deklarerar de svarsalternativ där det skiljer en femtedel mellan respondenterna enligt det ovanpresenterade mönstret framför de svarsalternativ där respondenterna var överens styrs av forskningsfrågan (se tabell 7).

Symbol	Betydelse
◀▶	Svaren skiljer sig starkt
<◁▷	Båda svaren är låga låga
▷	Högra svaret är lågt
◁	Vänstra svaret är lågt

Tabell 7. Symboler för markering av differens.

⁷¹ Detta gäller fråga 5, 9 och 13.

Då det som studerades är den koppling som finns mellan två verksamhetsdelar så kommer de områden där dessa skiljer sig att vara intressant att observera särskilt noga. Där den ena eller båda respondentgrupperna redovisar svar, där medeltalet är lika med eller mindre än 2,9, dvs. graderat lågt eller måttligt låg, kommer detta att markeras. Denna markering består av ett L som får representera ett lågt värde. Anledningen till detta är att det är de fall där respondenterna kan anses ha en motsatt uppfattning mot de teorier som ligger till grund svarsalternativen.

Intervall	Tolkning
1,0 – 1,9	Låg
2,0 – 2,9	Måttligt låg
3,0 – 3,9	Måttligt hög
4,0 – 4,9	Hög
5,0	Mycket hög

Tabell 8. Resultatens skala och dennes tolkning

För öppna frågor sorterades svaren enligt de genomgångna teorierna som redovisades inledningsvis. I de fall som det anses behövas för läsbarheten har respondenternas svar och kommentarer kompletterats med ord eller meningar inom klamrar [...] och i sista hand så har respondenternas svar och kommentarer anpassats till skriftspråk.

3.7 Analys och diskussion

Vid arbetet att tolka och analysera respondenternas svar och kommentarer från de genomförda intervjuerna är resultatredovisningen grunden. En kvalitativ textanalys används för lämpliga svar och kommentarer. Samtliga frågor kommer inte att diskuteras explicit i tolkningen, däremot kommer alla svar att användas vid tolkningen. De svar som antar en kvantitativ karaktär analyseras utefter samma mönster då underlaget kan inte anses vara tillräckligt stort för att analyseras kvantitativt. Vissa av frågorna har behandlats utifrån grounded-theory⁷² medan större delen av analys- och diskussionsarbetet har tagit hänsyn till och utgått från den konceptuella modell som skapats.

⁷² Eneroth (1987)

4 Modell för strategisk management

Denna modell tar framför allt avstamp i två magisteruppsatser skrivna vid Institutionen för informatik vid Göteborgs universitet. Den första behandlar integration och samordnad utveckling ur ett verksamhetsperspektiv⁷³ medan den andra studerar ledarskap i samordnad utveckling⁷⁴. Det är avsikten med denna modell att vidareutveckla vissa aspekter av dessa två tidigare forskningsprojekt.

Följande avsnitt kommer att presentera en konceptuell modell för strategisk management, hur denna skapats utifrån de tidigare presenterade teorierna, modellens beståndsdelar och relationer samt en operationalisering av modellen till frågor avsedda för inhämtning av empiriskt material.

4.1 Inledning

Med strategisk management menas styrning av en verksamhet mot ett önskat framtida tillstånd genom skapandet av en organisationsidentitet, samt att denna identitet är i harmoni med den verksamhet som organisationen bedriver. Detta innebär i stort att den framtagna modellen skall kunna ge svar på om verksamheten är kopplad till den identitet som organisationen har samt i hur stor grad dessa två är i harmoni med varandra.

Det förutsätts att det är den strategiska ledningen som, enskilt eller i samarbete med ett antal av organisationens intressenter, formulerar en vision för verksamheten som utgör dess identitet. Genom att överföra denna identitet från en tidsberoende nivå, som representeras av organisationens övergripande mål, till en tidsberoende verksamhetsnivå, som reflekterar dessa mål, påverkar den strategiska ledningen verksamhetens framtida utformning och inriktning.

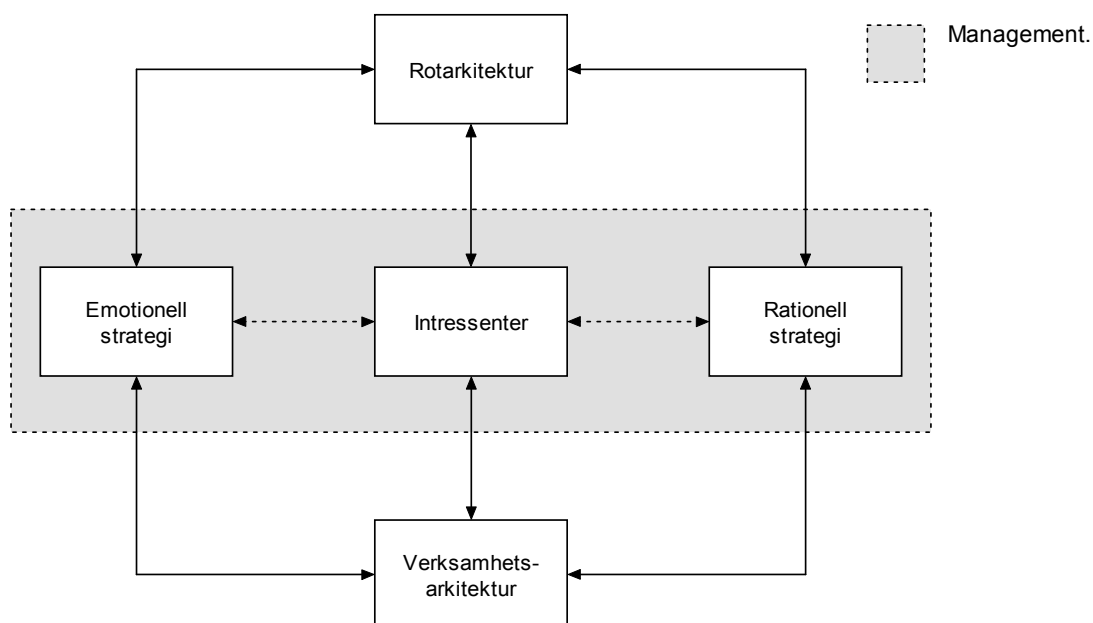
En av grunderna för detta arbete är hypotesen att överföringen av en organisationsidentitet, från en tidsberoende, strategisk nivå till en tidsberoende verksamhetsnivå, kan och bör studera två distinkta aspekter av management, en filosofisk och en rationell aspekt av strategiskt management med avseende att hantera intressentgruppens komplexitet. Dessa två delar utgör således en mellannivå mellan den tidsberoende identiteten och den tidsberoende verksamheten. Det är på denna mellannivå som management utförs genom att utforma, utvärdera och leda verksamheten. Vidare antas att endast ett helhetsperspektiv av organisationen kan möjliggöra en balans mellan organisationens strategiska och operativa verksamhet. För att uppnå detta helhetsperspektiv presenteras här en konceptuell modell som, förutom att koppla samman dessa två delar, synliggör för management de viktiga strategiska beståndsdelarna. Hänsyn måste tas till dessa beståndsdelar för att ett meningsfullt management skall kunna uppnås.

⁷³ Blixt och Svärdröm, 2002.

⁷⁴ Holmberg et al, 2003.

4.2 Presentation av modellen

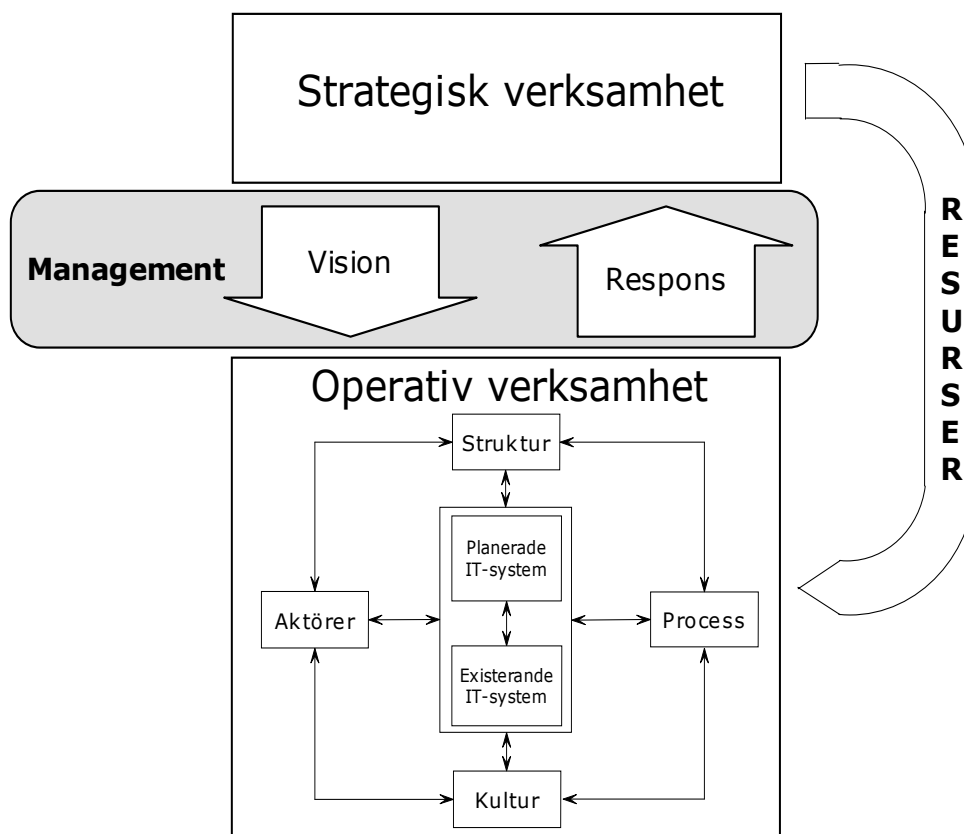
I detta avsnitt presenteras den konceptuella modellen, dess syfte samt beståndsdelar.



Figur 14. En modell för strategisk management.

4.2.1 Syfte med modellen

En verksamhet behöver såväl långsiktiga som kortsiktiga planer för hur verksamheten skall utvecklas i framtiden och hur delmål skall uppnås. Detta uppnås genom att den del av organisationen som handhar den strategiska verksamheten formulerar mål, visioner och förväntningar för den operativa delen av organisationen. Vidare beslutar och tillför den strategiska delen av organisationen lämpliga resurser till den operativa verksamheten i form av finansiella medel, tid, personal, etc. i harmoni med de mål, visioner etc. som formulerats.



Figur 15. Strategisk styrning i kontext av de teoretiska bilderna.

För att den strategiska verksamheten skall kunna ha överblick över verksamheten och vara medveten om de behov, resultat, önskemål etc. som finns inom verksamheten krävs det en synlig respons på strategierna från den operativa verksamheten. Den växelverkan som finns mellan den strategiska och den operativa verksamheten utgör således ramverket för den strategiska organisationsutvecklingen genom sund management som syftar till att skapa en harmoni i verksamheten. För att detta skall anses vara uppnått måste verksamheten vara överblickbar för dess intressenter, dessa måste vara medvetna om verksamhetens syften, mål, visioner, resultat etc. Endast detta kan möjliggöra en meningsfull situation för intressenterna. Detta uppnås genom strategiskt management.

4.2.2 Definition av modellen som helhet

Modellen bygger på fem beståndsdelar, intressenter, rotarkitektur, verksamhetsarkitektur, emotionell strategi och rationell strategi samt dess relationer.

Rotarkitektur utgör verksamhetens identitet. Detta är visionen om hur verksamheten bör fungera, vad den syftar till och varför den existerar. Det är mot denna identitet som den operativa verksamheten skall sträva. Beroende på hur verksamhetsarkitekturen ser ut och fungerar överensstämmer dessa olika bra.

Intressenterna är de människor, institutioner eller andra aktörer som påverkar och/eller påverkas av verksamheten. Det är också den gruppen som ledningen måste hantera på vägen från verksamhetens rotarkitektur ner till verksamhetsarkitekturen. För att hantera intressenternas olikheter över tid och rum kan ledningen använda sig av emotionell och rationell strategi för att hitta den balans som krävs för att uppnå sitt mål: att verksamhetens identitet återspeglas i den operativa verksamheten. Där emellan står

intressenterna, som ledningen försöker påverka genom att hitta rätt balans mellan emotionell och rationell strategi som passar för varje givet tillfälle.

Vid varje tidpunkt är intressenterna, i ett visst sammanhang konstanta. Det går inte att ändra intressenternas värderingar vid en given tidpunkt, men genom modifikationer i emotionell och rationell strategi går det att kompensera för intressentpåverkan i verksamheten. Beroende på hur intressentgruppen är uppbyggd, dvs. vilka som räknas till intressenter, hur deras moraliska värderingar ser ut, deras kulturella bakgrund etc., så kan ledningen genom att balansera emotionell och rationell strategi få verksamheten att reflektera rotdefinitionen och därmed realisera dess mål och visioner.

4.2.3 Definition av modellens beståndsdelar

Modellens beståndsdelar förklaras här mer ingående samt hur dessa relateras till varandra.

4.2.3.1 Rotarkitektur

Det är rotarkitekturen som definierar verksamhetens identitet. Verksamhetens identitet består i princip av två delar, intressenternas uppfattningar om verksamheten samt ledningens formulering av verksamhetens mål, syfte, vision etc. Varje intressent har en uppfattning om hur verksamheten fungerar samt i vilket syfte den existerar. De olika intressenternas uppfattningar om detta påverkar verksamhetens identitet i allmänhet och ledningens formulering av denna identitet i synnerhet. Ledningen är den intressentgrupp som har till uppgift att koncist formulera organisationens existensberättigande samt att förmedla den till verksamhetens intressenter. Viktigt är då att förmedla mål och visioner som kan accepteras av hela intressentgruppen med hänsyn till deras värderingar och världsbild för att skapa en ”känsla för missionen” och få alla att jobba i samma riktning. Denna formulering tar då form av en strategi.

4.2.3.2 Intressenter

Gruppen intressenter innehåller alltid de människor som involveras i organisationens verksamhet, direkt eller indirekt. Även de mer eller mindre formella grupperingar som berör eller berörs av verksamheten.

Dessa påverkas direkt av den operativa verksamheten och påverkar i sin tur även den strategiska verksamheten såväl direkt som indirekt. Direkt i form av påverkan på organisationens rotarkitektur och indirekt i form av påverkan på organisationens strategier. För att uppnå samma mål med två helt olika intressentgrupper kan två helt olika strategier komma att användas.

4.2.3.3 Verksamhetsarkitektur

Den operativa verksamheten är hjärtat i varje organisation och består av fem olika dimensioner⁷⁵. Ett, aktörer som utför organisationens värdeskapande och värdestödjande aktiviteter. Dessa finns främst inom organisationen men kan även finnas utanför, såsom exempelvis kunder. Två, struktur, som definierar verksamhetens organisatoriska och funktionella sammansättning, i form av ramar, regler och ansvarsförhållanden för hur uppgifter skall utföras, av vem etc. Tre, organisationskultur, som kan ses som en normativ regelbok om hur och varför verksamheten utförs som den görs. Fyra, organisationens processer, utgör de funktioner som utgör verksamhetens värdestödjande och värdeskapande aktiviteter vid skapande av produkter eller tjänster. Fem,

⁷⁵ Blixt och Svärdröm, 2002.

systemutvecklingsmiljö, innebär de informationsteknologiska system som finns inom organisationen, men även planerade sådana. Den operativa verksamheten ger en bild av organisation i sitt dagliga arbete genom att se på verksamheten utifrån ett holistiskt perspektiv.

4.2.3.4 Emotionell strategi

Den emotionella strategin består av det som kan kallas för höger hjärnhalvas strategi. Här behandlas de mjuka delarna av verksamhetens strategiska tänkande, såsom kultur, konflikthantering, normer, värderingar etc. Denna strategi är per definition en social strategi eftersom den behandlar människor, deras uppfattningar, tillhörigheter etc. Den emotionella strategin har, i vår modell, till uppgift att balansera upp den rationella strategin så att ledningsstrategin som helhet hanterar den aktuella intressentgruppens sammansättning i termer som värderingar, normer och kulturella aspekter etc.

4.2.3.5 Rationell strategi

Den rationella strategin består av det som kan kallas för vänster hjärnhalvas strategi. Här behandlas de hårda delarna av verksamhetens strategiska tänkande, såsom resurshantering, beslutsregler, strukturfrågor etc. Denna strategi är per definition en logisk analytisk strategi eftersom den behandlar beslutsregler, kvantifierbara element som resurser i form av tid, pengar etc. Ledarskapsskiktet (som utgörs av ledningens verktyg i form av emotionell och rationell strategi) kan ses som en vågskål där emotionell och rationell strategi måste väga jämnt i förhållande till intressentgruppens sammansättning. Att bara fokusera på rationell strategi i form av resurshantering, beslutsregler, strukturfrågor etc., skulle skapa stor obalans i ledarskapsskiktet.

4.2.4 Modellens konstruktion

I syfte att konstruera denna modell presenteras här tio premisser. Vi använder ordet premiss i sin betydelse ”förutsatt att detta gäller” och inte som en absolut sanning. Dessa fungerar som modellens utgångspunkter i en logisk bemärkelse och kan delas in i fyra grupper:

- 1) Modellbundna premisser
- 2) Utvärderingspremiss
- 3) Utformningspremiss
- 4) Ledningspremiss

Den första gruppen premisser är de antaganden vi gjort utifrån de ovan presenterade teoretiska bilderna. Den andra gruppen relaterar den operativa verksamhetens verksamhetsarkitektur till den strategiska rotarkitekturen genom att visa att intressenterna är de som utvärderar verksamhetens alla delar och bidrar således till att visa intressenternas inflytande. Den tredje gruppen kopplar intressenterna till både den emotionella och den rationella strategin. Detta sker framför allt genom rotarkitekturen men det finns även ett indirekt samband mellan dessa två. Här finns även möjligheterna till management tydligast utformade. Den sista gruppen premisser är en logisk följd av de föregående och hävdar att för att uppnå en sund organisationsutveckling som möjliggör management bör de föregående premisserna uppfyllas.

I – Modellbundna premisser

- Premiss 1* Intressenternas påverkan varierar över tid och rum
Premiss 2 Rotarkitekturen har en emotionell och en rationell logik vilka återspeglas i emotionell och rationell strategi
Premiss 3 Rotarkitekturen, dvs. den emotionella och rationella strategin, skall återspeglas i verksamhetsarkitekturen

II – Utvärderingspremiss (att utvärdera en existerande verksamhet)

- Premiss 4* Intressenterna utvärderar verksamhetsarkitekturen
Premiss 5 Intressenterna utvärderar rotarkitekturen

III – Utformningspremiss (att utforma en framtida verksamhet)

- Premiss 6* Intressenterna definierar rotarkitekturen
Premiss 7 Intressenterna definierar den emotionella strategin (organisationsförändring)
Premiss 8 Intressenterna definierar den rationella strategin (organisationsförändring)
Premiss 9 Genom att balansera den emotionella och rationella strategin kompenseras intressenternas påverkan
Premiss 10 Den emotionella och rationella strategin utgör ledningens verktyg mot det önskade verksamhetsmålet

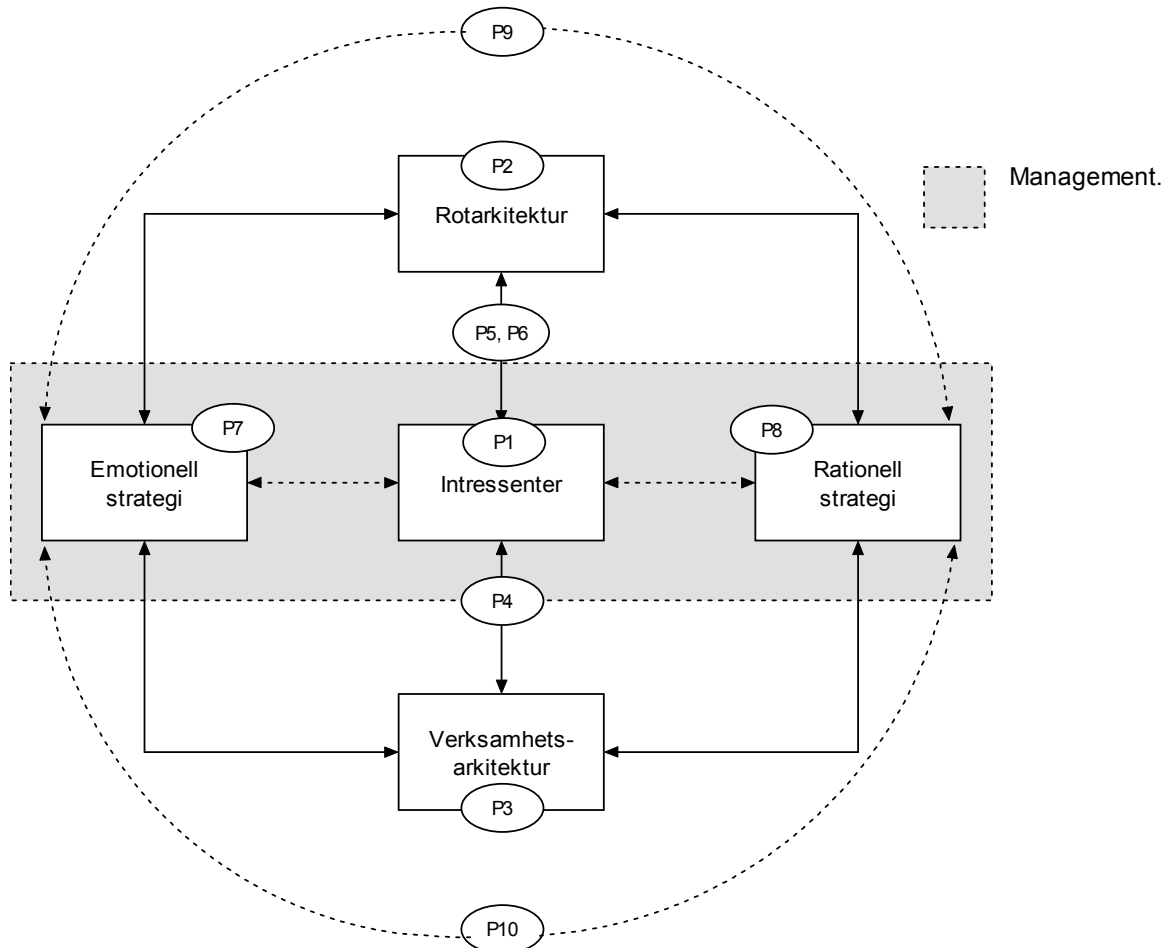
IV – Ledningspremiss (att leda en holistisk organisationsutveckling)

Genom att uppfylla del I och del II så blir det möjligt att leda en holistisk organisationsutveckling

Tabell 9. Premisser som ligger till grund för modellen.

4.2.5 Premissernas plats i modellen

Nedan presenteras vår modell tillsammans med ovanstående premisser och hur de är kopplade till modellen. Detta ligger sedan till grund för hur frågorna till enkäten utformas. Frågorna är resultatet av modellens bakomliggande teorier och de premisser som antas för modellen.



Figur 16. Koppling mellan premisser och modellens beståndsdelar.

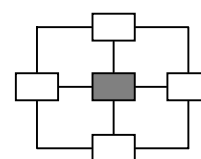
4.3 Design av frågor för utvärdering

Nedan presenteras frågorna som ligger till grund för modellen. I designen av respektive fråga presenteras en förenklad version av modellen där aktuell del av modellen är skuggad för att visa frågans tillhörighet i modellen.

1. I vilken grad anser Ni att nedanstående intressenter påverkar verksamhetens grundläggande uppgift?

Svarsalternativ:

Klienter/kunder
Aktieägare (skattebetalare)
Anställda
Samhälle (det offentliga, lagar, regler m.m.)
Leverantörer
Näringsliv
Ledning/ledare
Konkurrenter
Regering och riksdag

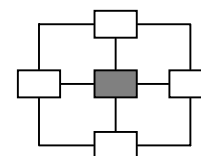


Förklaring/Motivering: Intressenterna utgörs av dem som påverkar och påverkas av verksamheten. Primärintressenterna är direkt involverade i den operativa verksamheten (som exempelvis lärare och förvaltare inom administrationen). Verksamhetens grundläggande uppgift återspeglas i den operativa verksamheten. Den utgör en handlingsplan för hur den operativa verksamheten bör bedrivas samt vilken inställning som skall präglade verksamheten. Ledare förväntas i större utsträckning ta hänsyn till intressenter när de utvecklar en strategi. En intressent är en individ eller en grupp med intresse i verksamheten⁷⁶. Värderingar och struktur/processer påverkar primärintressenter och alla har de betydelse för resultatet som verksamheten vill nå⁷⁷. Svarsalternativen kan härledas till Checklands SSM-modell och Reavills tolkning av den inom skolväsendet och är till för att identifiera primärintressenterna i modellen.

2. I vilken grad anser Ni att nedanstående intressentkategorier påverkas av verksamhetens grundläggande uppgift?

Svarsalternativ:

Klienter/kunder
Aktieägare (skattebetalare)
Anställda
Samhälle (det offentliga, lagar, regler m.m.)
Leverantörer
Näringsliv
Ledning/ledare
Konkurrenter
Regering och riksdag



⁷⁶ Baetz och Bart, 1996.

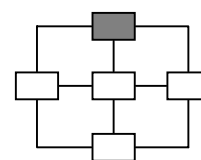
⁷⁷ Scholes och Clutterbuck, 1998.

Förklaring/Motivering: Intressenterna utgörs av de som påverkar och påverkas av verksamheten. Sekundärintressenterna nyttjar, påverkar eller påverkas indirekt av den operativa verksamheten (utgörs av exempelvis anhöriga inom äldreården eller statliga regleringar). Verksamhetens grundläggande uppgift skall återspeglas i den operativa verksamheten. Den utgör en handlingsplan för hur den operativa verksamheten bör bedrivas samt vilken normativ inställning som skall präglade verksamheten. Frågan syftar till att ge svar på vilka sekundärintressenter som organisationen har, dvs. vilka intressentkategorier som utvärderar verksamheten. En av de viktigaste delarna i ett mission *statement* är att viktiga sekundärintressenter inte lämnas utanför⁷⁸. Svartalternativen kan härledas till Checklands SSM-modell och Reavills tolkning av den inom skolväsendet och är till för att identifiera sekundärintressenterna i modellen.

3. I vilken grad associerar Ni nedanstående roller till formuleringen av verksamhetens grundläggande uppgift?

Svartalternativ:

- Visionär inför framtiden
- Samordnare
- Motivationsfrämjare
- Vägledare vid resursfördelning
- Kulturfrämjare
- Samhällsfrämjare
- Socialansvarstagare
- Konkurrensorienterad
- Innovationsfrämjare

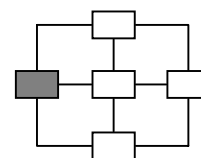


Förklaring/Motivering: Den grundläggande uppgiftens formulering påverkar verksamhetens inriktning. Den kan ses som uppdelad i rationella (m.a.o. strategiska) och emotionella (m.a.o. filosofiska) delar (ett hårt tänkande respektive ett mjukt tänkande). Dessa två delar upptar olika stor fokus beroende på hur verksamheten styrs. För att fånga den emotionella energin hos en organisation måste missionen erbjuda filosofiskt och moraliskt logisk grund så att verksamheten kan gå parallellt med dess kommersiella logiska grund⁷⁹. Svartalternativen kan härledas till de teorier som berör emotionell respektive rationell strategi⁸⁰ och är till för att kartlägga hur den rationella respektive den emotionella strategin återfinns i rotarkitekturen med hänsyn till dessa perspektivs påverkan i modellen.

4. I vilken grad anser Ni att nedanstående roller prioriteras i Er verksamhet?

Svartalternativ:

- Visionär inför framtiden
- Motivationsfrämjare
- Kulturfrämjare
- Samhällsfrämjare
- Socialansvarstagare



⁷⁸ Baetz och Bart, 1996.

⁷⁹ Stacey, 1993.

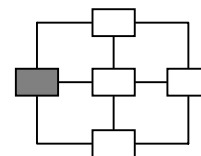
⁸⁰ Checkland, 1989; Mackenzie, 1984; Mintzberg, 1989; Stacey, 1993.

Förklaring/Motivering: Organisationen filosofi kan tillgodose intressenternas emotionella behov. Att uppfylla dessa behov hjälper till att skapa en balans mellan de hårda respektive de mjuka delarna av den grundläggande uppgiften. Beroende på hur intressentgrupperna ser ut betonar filosofin olika aspekter. Intressenter har vissa uppfattningar om verksamheten och försöker uppfylla vissa behov genom den och ibland kan påverkan av deras handlingar i stor grad påverka genomförandet av ett strategiskt initiativ utvecklat av företaget⁸¹. Ju större kopplingen är mellan företagets policier och individens värderingar, desto starkare blir individens känsla för missionen⁸². Svartalternativen kan härledas till de teorier som berör emotionell respektive rationell strategi⁸³ och syftar till att verifiera hur respondenten upplever att de emotionella aspekterna i rotarkitekturen avspeglas i verksamheten.

5. I vilken grad anser Ni att verksamhetens grundläggande uppgift präglas av nedanstående påståenden?

Svartalternativ:

- Enhetlig kultur (världsbild)
- Prioriteringsnormer
- Pluralistisk kultur
- Harmoniserade normer

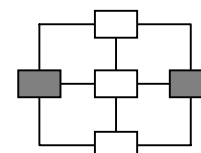


Förklaring/Motivering: En övergripande värdegrund kan finnas för hela organisationen eller för vissa delar av den, t.ex. en avdelning. Värdegrunden innebär bl.a. upplevd grad av delaktighet samt enhetlighet respektive mångfald i verksamhetens arbetskultur och normer. Hängivenhet till företagets strategi är inte i sig självt grunden för en ”känsla för missionen”, det uppstår endast när individen personligen kan identifiera sig med de bakomliggande värderingarna, vilket gör att individen kan vända strategin till mission och den intellektuella kompromissen till en känsla för missionen⁸⁴. Svartalternativen kan härledas till Checklands *Soft Systems Methodology* (1989) och hans teori om organisationens världsbild. Frågan syftar till att få reda på vilka värderingar verksamheten grundar sig på med tanke på intressenternas mångfald och deras ”känsla för missionen”.

6. Hur väl stämmer nedanstående påståenden överens med Er uppfattning om hur verksamhetens styrs?

Svartalternativ:

- Av den centrala ledningen
- Med regler
- Genom *mission statement*
- Av kultur och normer
- Genom centrala långsiktiga planer (strategi)



⁸¹ Hatten och Hatten, 1997.

⁸² Stacey, 1993.

⁸³ Checkland, 1989; Mackenzie, 1984; Mintzberg, 1989; Stacey, 1993.

⁸⁴ Stacey, 1993.

Genom decentraliserade men artikulerade planer
Genom budget
Genom formaliserade/globala informationssystem (ex. – årsredovisning)
Genom informell information, nätverk (ex. – e-post)
Genom formella möten
Genom informella möten

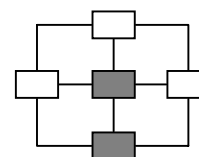
Förklaring/Motivering: Verksamheter styrs med hjälp av en mängd olika medel. Val och fördelning av medel kan ses som uttryck för ledningens sätt att styra verksamheten. Där kommunikation med alla intressenter inte är grundade i konsistenta värderingar ökar företag dess sårbarhet gentemot minskad trovärdighet⁸⁵.

Svarsalternativen kan härledas till tidigare studier som gjorts kring ledarskap i samordnad utveckling på institutionen för informatik⁸⁶ och syftar till att ta reda på hur respondenten upplever att verksamheten styrs med hänsyn till de rationella respektive emotionella aspekterna på vilka modellen bygger.

7. Vilka är, enligt Er uppfattning verksamhetens kritiska resurser?

Svarsalternativ:

Teknik/maskiner/inventarier
Människor (*Human Resources*)
Pengar
Byggnader/fasta tillgångar
Normer och värderingar
Konsulter/expert
IT- och informationssystem
Kulturell samhörighet
Innovationsförmåga

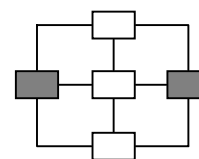


Förklaring/Motivering: Kritiska resurser är faktorer som i stor grad påverkar den operativa verksamheten. Om dessa saknas blir det svårt eller till och med omöjligt att utföra den dagliga driften. Porters (1985) *value chain* kan ses som ett verktyg för att identifiera och analysera ursprunget av konkurrensskapande resurser. Svarsalternativen kan härledas till denna modell. Frågan syftar till att få reda på de faktorer som kan sägas ligga till grund för utvärderingen av verksamheten med hänsyn till intressenternas betydelse i modellen och deras känsla för missionen⁸⁷.

8. Vilka policies/beslutsmodell anser Ni gäller för utformning av nya aktiviteter?

Svarsalternativ:

Att få en helhetsbild av verksamheten
Att aktiviteten är objektivt
Att aktiviteten inte stör den befintliga verksamheten
Att aktivitetens tidsplanering är realistiskt
Att politiska aspekter beaktas



⁸⁵ Scholes och Clutterbuck, 1998.

⁸⁶ Holmberg et al, 2003.

⁸⁷ Stacey, 1993.

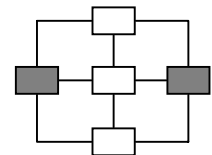
Att verksamhetsnyttan beaktas

Förklaring/Motivering: Verksamheten styrs genom policies så att den överensstämmer med operationaliseringen av den grundläggande uppgiften. Styrningen antas göras genom utformning, resurstilldelning och godkännande. Här fokuseras på verksamhetens policies vid utformning av nya aktiviteter. Policies kan i detta fall förklaras som beslutsmodellen för utformning av nya aktiviteter. Filosofi och strategi utgör ledningens verktyg mot det önskade verksamhetsmålet. Svartalternativen kan härledas till Mackenzies (1984) desiderata för bedömning av process och resultat av organisationsdesignens metodologi. Frågan är till för att kartlägga vilka beslutsregler som gäller vid utformning av nya aktiviteter med hänsyn till de rationella respektive emotionella perspektiv som ledarskap bygger på enligt modellen.

9. I vilken grad anser Ni att nedanstående policies/beslutsmodell gäller för resursfördelning till nya aktiviteter?

Svartalternativ:

Processen är viktig
Resultatet är viktigt
Kostnaden är viktig
Kostnaden är mindre viktig
Positiva bieffekter är viktiga
Positiva bieffekter är mindre viktiga

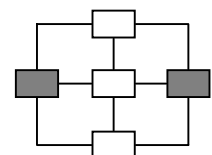


Förklaring/Motivering: Verksamheten styrs genom policies så att den överensstämmer med den grundläggande uppgiften. Styrningen antas göras genom utformning, resurstilldelning och godkännande. Här fokuseras på verksamhetens policies angående resursfördelning för nya aktiviteter. Policies kan i detta fall förklaras som beslutsmodellen för resursfördelning till nya aktiviteter. Filosofi och strategi utgör ledningens verktyg mot det önskade verksamhetsmålet. Svartalternativen kan härledas till Mackenzies (1984) desiderata för bedömning av process och resultat av organisationsdesignens metodologi. Frågan är till för att kartlägga vilka beslutsregler som gäller vid resursfördelning till nya aktiviteter med hänsyn till de rationella respektive emotionella perspektiv som ledarskap bygger på enligt modellen.

10. Vilka policies/beslutsmodell anser Ni gäller för att godkänna en ny aktivitet innan start?

Svartalternativ:

Klarhet och tydlighet kring den nya aktivitetsutformningen
En noggrann och detaljerad plan
En genomarbetad design
Att kunna tillgodogöra sig resultatet utan extern kompetens



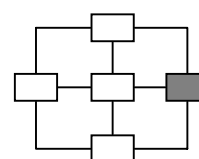
Förklaring/Motivering: Verksamheten styrs genom policies så att den överensstämmer med den grundläggande uppgiften. Styrningen antas göras genom utformning, resurstilldelning och godkännande. Här fokuseras det på verksamhetens policies för godkännanden av nya aktiviteter. Policies kan i detta fall förklaras som beslutsmodellen

för godkännande av nya aktiviteter. Filosofi och strategi utgör ledningens verktyg mot det önskade verksamhetsmålet. Svartalternativen kan härledas till Mackenzies (1984) desiderata för bedömning av process och resultat av organisationsdesignens metodologi. Frågan är till för att kartlägga vilka beslutsregler som gäller vid godkännande av nya aktiviteter med hänsyn till de rationella respektive emotionella perspektiv som ledarskap bygger på enligt modellen.

11. Vilka av följande grundläggande delar tycker Ni prioriteras i Er verksamhetsstrategi?

Svartalternativ:

- Människor/Intressenter
- Service/Produkt
- Tillvägagångssätt/Metod/Teknologi

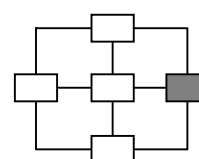


Förklaring/Motivering: Strategi kan ses som bestående av tre grundläggande delar, människor/intressenter, service/produkt och tillvägagångssätt/metod/teknologi. Människor/intressenter använder en given service/produkt, denna service tillhandahålls genom ett tillvägagångssätt/metod/teknologi (produktionssätt eller metod för att skapa produkt eller service). Beroende på bland annat organisationsform prioriteras olika delar i strategin. Strategisk planering är en subjektiv operation och är grunden för valet av mål och medel för framtiden. En referensram är nödvändig under strategisk analys för att kunna ta fram kriterier som identifierar och väljer de faktorer som är viktiga för strategiska ledare. Verksamhetsstrategi bör innehålla mål och medel relaterade till produkt-/marknadsförhållanden som den strategiska ledningsgruppen identifierar och önskar exploatera i framtiden⁸⁸. Frågan syftar till att upptäcka skillnader i prioriteringsnormer inom de olika delarna inom organisationen som undersökningen utförs på.

12. Vilka av nedanstående faktorer anser Ni motiveras i den strategiska planen?

Svartalternativ:

- Samordning
- Vägledning vid resursfördelning
- Konkurrensorientering
- Innovationsfrämjande



Förklaring/Motivering: En strategi kan uttrycka hur verksamheten rör sig mot mer eller mindre långsiktiga mål. Beroende på strategins syfte så fokuserar den på olika områden och ger därmed ett uttryck för intressenternas syn på hur den operativa verksamheten bör styras. Hatten och Hatten (1997) riktar sig till managers och säger: Obehagliga överraskningar kan ofta undvikas genom att sätta dig själv i intressentens position och försöka se världen och dina handlingar genom deras ögon och därigenom utveckla din egen förståelse för hur de kommer att reagera på dina strategiska förändringar. Svartalternativen kan härledas till de teorier som berör emotionell respektive rationell

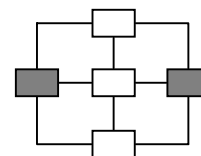
⁸⁸ Skipton, 1985.

strategi⁸⁹ och syftar till att verifiera hur respondenten upplever att de rationella aspekterna i rotarkitekturen avspeglas i verksamheten.

13. I vilken grad anser Ni att verksamhetsstyrningen karakteriseras av nedanstående kännetecken?

Svarsalternativ:

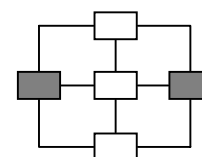
Centralisering
Decentralisering
Hierarki
Nätverk
Integrering
Samordning
Standardisering
Differentiering
Lokalisering
Koncentrering
Synkronisering
Periodisering



Förklaring/Motivering: Den grundläggande uppgiften, som exempelvis kan uttryckas i verksamhetens missionsdokument eller långsiktiga strategi, avgör vilka policier som prioriteras i verksamheten. Detta påverkas bl.a. av hur intressentgrupperna ser ut samt deras relationer till verksamheten. Ett bra mission *statement* är ett kraftfullt dokument designat för att ge klarhet och frambringa känslomässig respons⁹⁰. Svarsalternativen kan härledas till Holmberg et al. (2003) och deras modell om *ledarskapets betydelse i samordnad utveckling* och syftar till att kartlägga respondenternas syn på hur verksamheten styrs.

14. Vilken anser Ni vara den strategiska ledningens främsta roll?

Förklaring/Motivering: Verksamheten styrs bl.a. av den strategiska ledningen. Denna drar upp riktlinjer, formulerar strategin och bekräftar verksamhetens filosofiska värderingar utan att vara direktinvolverade i den operativa verksamheten. Genom att balansera filosofi och strategi kompenseras intressenternas olikheter över tid och rum. Denna öppna fråga syftar till att validera respondentens syn på den strategiska ledningen och om denna stämmer överens med modellens teori om vikten av rationella och emotionella aspekter inom ledarskap.



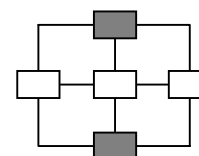
⁸⁹ Checkland, 1989; Mackenzie, 1984; Mintzberg, 1989; Stacey, 1993.

⁹⁰ Campbell, 1997.

15. Vilka slags premisser anser Ni ligga bakom Er nuvarande organisationsform?

Svarsalternativ:

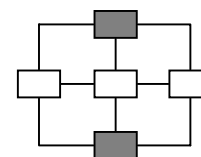
Ekonomiska
Sociala
Geografiska (närhet)
Politiska
Administrativa (management)
Juridiska



Förklaring/Motivering: Den grundläggande uppgiften, som exempelvis kan uttryckas i verksamhetens missionsdokument eller långsiktiga strategi, är grunden för den operativa verksamheten. Således kan den grundläggande uppgiften ses som grunden till den operativa verksamhetens organisationsutformning. Rotarkitekturen, dvs. såväl filosofi som strategi, skall återspeglas i verksamhetsarkitekturen. Ett missionsdokument är potentiellt ett ovärderligt verktyg för formulering och implementering av organisationens strategi⁹¹. Frågan syftar till att kartlägga premisserna på vilka organisationen existerar, alltså vad verksamheten är till för och varför den ser ut som den gör.

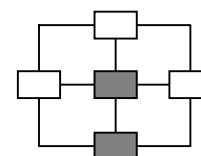
16. Anser Ni att den operativa verksamhetens utformning reflekterar Er grundläggande uppgift på ett ändamålsenligt sätt?

Förklaring/Motivering: Den operativa verksamheten syftar till att uppfylla den grundläggande uppgiften. Rotarkitekturen, dvs. såväl filosofi som strategi, skall återspeglas i verksamhetsarkitekturen. Frågan är öppen och syftar till att få reda på hur intressenterna upplever att rotarkitekturen⁹² avspeglas i den operativa verksamheten. Detta med hänsyn till hur rationellt och emotionellt ledarskap har beskrivits av respondenten i övriga frågor. Frågan kan således ses som en validering av tidigare använda referenser till teorier om strategi på vilka vår modell bygger.



17. Vilka anser Ni vara verksamhetens kritiska framgångsfaktorer?

Förklaring/Motivering: De olika intressentgrupperna utvärderar verksamheten på olika grunder beroende på deras syn på och intresse av verksamheten. De faktorer som utgör utvärderingsmaterialet kan kallas för kritiska framgångsfaktorer. Dessa framgångsfaktorer kan därmed ses som värdeskapande för intressenterna och således ligga till grund för hur verksamheten utvärderas. Följaktligen blir dessa grunden för omvärdering av verksamhetens grundläggande uppgift. Kritiska framgångsfaktorer för en organisation är ett begränsat antal områden där resultat, om de är tillfredsställande, kommer att skapa ett konkurrenskraftigt företag. Kritiska framgångsfaktorer är användbara medel för att fånga



⁹¹ Baetz och Bart, 1996.

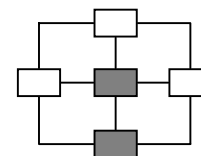
⁹² Checkland, 1981.

resultatet av det/den strategiska och finansiella *due diligence*⁹³. Frågan, som är öppen, syftar till att få reda på respondentens syn på kritiska framgångsfaktorer med hänsyn till rollen som intressent och dess roll i utvärderingen av verksamheten.

18. Vilka faktorer anser Ni påverkar verksamhetens överblickbarhet?

Svarsalternativ:

Oklara ansvarsgränser
Resursberoende
Aktivitetsberoende
Miljöberoende (omgivningen)
Informationsmässiga konflikter

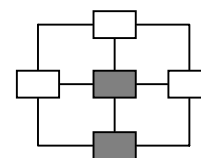


Förklaring/Motivering: Överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet är tre krav som kan sägas vara nödvändiga för att en organisation skall uppnå sitt mål. Dessa krav påverkar varandra såväl sekventiellt som kumulativt (för att efterföljande krav skall kunna uppfyllas måste föregående krav vara uppfyllt). Överblick över organisationen och vad den står för är nödvändigt för att skapa medvetenhet. Med ett ökat medvetande om organisationen och dess verksamhet infinner sig också meningsfullhet i arbetet. Dessa tre element kan ses som kategorisering av ledningens övergripande styrmedel. Ledarskapets första uppgift är att se till att verkligheten struktureras på ett vettigt sätt och blir begriplig och kommunicerbar⁹⁴. Svarsalternativen kan härledas till Ginzbergs (1980) modell om framgång och acceptans.

19. Vilka faktorer anser Ni påverkar verksamhetens medvetenhet?

Svarsalternativ:

Informationens kommunicerbarhet
Informationens fullständighet
Informationens tillgänglighet
Informationens objektivitet
Informationens subjektivitet
Världsbildernas heterogenitet
Världsbildernas stabilitet (ex. solidaritet)



Förklaring/Motivering: Överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet är tre krav som kan sägas vara nödvändiga för att en organisation skall uppnå ett visst mål. Dessa krav påverkar varandra såväl sekventiellt som kumulativt (för att efterföljande krav skall kunna uppfyllas måste föregående krav vara uppfyllt). Överblick över organisationen och vad den står för är nödvändigt för att skapa medvetenhet. Med ett ökat medvetande om organisationen och dess verksamhet infinner sig också meningsfullhet i arbetet. Dessa tre element kan ses som kategorisering av ledningens övergripande styrmedel. Ledarskapets andra uppgift är att, genom kommunikation och artikulering av fakta och utvecklingsidéer, samordna aktörernas mentala bilder⁹⁵. Svarsalternativen kan härledas till Ginzbergs (1980) modell om framgång och acceptans.

⁹³ Grundy, 1996.

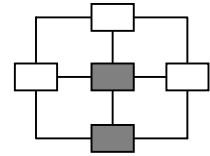
⁹⁴ Holmberg et al, 2003.

⁹⁵ Ibid.

20. Vilka faktorer anser Ni påverkar verksamhetens meningsfullhet?

Svarsalternativ:

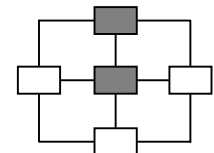
Prioriteringsregler
Belöningsystem
Processens meningsfullhet
Tjänstens meningsfullhet
Förverkligande av ambitionsnivå (resurser)
Jämlikhet



Förklaring/Motivering: Överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet är tre krav som kan sägas vara nödvändiga för att en organisation skall uppnå ett visst mål. Dessa krav påverkar varandra såväl sekventiellt som kumulativt (för att efterföljande krav skall kunna uppfyllas måste föregående krav vara uppfyllt). Överblick över organisationen och vad den står för är nödvändigt för att skapa medvetenhet. Med ett ökat medvetande om organisationen och dess verksamhet infinner sig också meningsfullhet i arbetet. Dessa tre element kan ses som kategorisering av ledningens övergripande styrmedel. När organisationen har en klar känsla för meningsfullhet, inriktning och önskad framtid och när den bilden är delad av många, kan individer hitta sina egna roller både i organisationen och i samhället i stort. Med andra ord, de anställda har uppnått meningsfullhet när de kan se att de bygger en katedral snarare än att de bär tegelstenar⁹⁶. Ledarskapets mest väsentliga uppgift är att säkra en kontinuerlig meningsfullhet som motiverar intressenterna att verka tillsammans samt hålla sig samman⁹⁷. Svarsalternativen kan härledas till Ginzbergs (1980) modell om framgång och acceptans.

21. Vad anser Ni vara verksamhetens grundläggande uppgift?

Förklaring/Motivering: Verksamhetens grundläggande uppgift skall återspeglas i den operativa verksamheten. Den utgör en handlingsplan för hur den operativa verksamheten bör bedrivas samt vilken normativ inställning som skall prägla verksamheten. Intressenterna definierar rotarkitekturen och det är därför viktigt att intressenternas uppfattning om den grundläggande uppgiften stämmer överens med organisationens. Där kommunikation med alla intressenter inte är grundade i fasta värderingar, ökar organisationen dess risk för minskad trovärdighet⁹⁸. Frågan, som är öppen, är till för att validera tidigare frågor kring verksamhetens grundläggande uppgift. M.a.o. när respondenten får använda egna ord, blir uppfattningen om verksamhetens grundläggande uppgift överensstämmande med tidigare svar?



⁹⁶ Stacey, 1993.

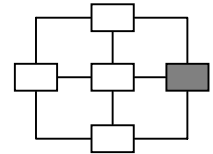
⁹⁷ Holmberg et al, 2003.

⁹⁸ Scholes och Clutterbuck, 1998.

22. I vilken grad anser Ni att nedanstående samarbetsparter deltar i genomförandet av den grundläggande verksamheten?

Svarsalternativ:

Ledning och stadsdel (intern/vertikal)
Stadsdelar (intern/horisontell)
Industri och handel (extern)
Experter (externa)
Högskolor
Användare/brukare



Förklaring/Motivering: Ingen verksamhet existerar isolerad från omgivningen. Verksamhetens ledning involverar samarbete med ett antal parter. Ju starkare koppling mot externa parter desto starkare är kravet på samordning. Effektiv, konkurrenskraftig fördel uppstår när vi använder alla tillgängliga resurser för att skilja oss från andra konkurrenter inom vårans marknad och i våra kunders tankesätt⁹⁹. Frågan motiveras av Checklands *Soft Systems Methodology* (1989) och Holmberg et al (2003) med tanke på hur samarbetspartners påverkar organisationsutvecklingen och utformningen av den grundläggande uppgiften. Ju större påverkan av samarbetspartners, desto komplexare blir intressentgruppen och vikten av rationell respektive emotionell strategi.

⁹⁹ Hatten och Hatten, 1997.

4.4 Frågor

Nedanstående tabell ger en översikt över frågorna och de exemplifieringar som hör till respektive fråga samt anger den graderingsskala som används.

Nr	Grundfråga	Exempel	Gradering	Förklaring
1	I vilken grad anser Ni att nedanstående intressenter påverkar verksamhetens grundläggande uppgift?	En avdelningschef kan påverka den operativa verksamhetens utformning och är därmed en primärintressent.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.
2	I vilken grad anser Ni att nedanstående intressentkategorier påverkas av verksamhetens grundläggande uppgift?	Elevers föräldrar påverkas av den operativa verksamhetens utformning och är därmed en sekundärintressent.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.
3	I vilken grad associerar Ni nedanstående roller till formuleringen av verksamhetens grundläggande uppgift?	Formuleringen av den grundläggande uppgiften kan uppfattas på olika sätt av operativ personal.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.
4	I vilken grad anser Ni att nedanstående roller prioriteras i Er verksamhet?	De normer som finns i läroplanen uttrycker ett behov av miljömedvetna elever.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.
5	I vilken grad anser Ni att verksamhetens grundläggande uppgift präglas av nedanstående påståenden?	Vår avdelning har en speciell arbetskultur som skiljer sig från resten av organisationen.	1 = Alternativ A är viktigast 3 = Likvärdiga alternativ 5 = Alternativ B är viktigast	Detta är en fråga som anger två alternativ på var sin sida av en fem gradig skala. Respondenterna placerar ett kryss för att ange vilket av alternativen de anser viktigare.
6	Hur väl stämmer nedanstående påståenden överens med Er uppfattning om hur verksamhetens styrs?	Sparkrav styr mycket av arbetet på avdelningen.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.
7	Vilka är, enligt Er uppfattning verksamhetens kritiska resurser?	En lärare är sjuk och ingen vikarie finns tillgänglig.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.

Tabell 10. Sammanställning av fråga 1-7.

Fortsättning från föregående sida

Nr	Grundfråga	Exempel	Gradering	Förklaring
8	Vilka policies/beslutsmodell anser Ni gäller för utformning av nya aktiviteter?	Skapandet av en ny grundskolekurs styrs av den nationella skolplanen.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalsfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.
9	I vilken grad anser Ni att nedanstående policies/beslutsmodell gäller för resursfördelning till nya aktiviteter?	Vid skapandet av en grundskolekurs är det viktigt att samhällets mångfald (bl.a. etniskt, kulturellt, religiöst) görs tydlig trots den ökade arbetsinsatsen det kräver.	1 = Alternativ A är viktigast 3 = Likvärdiga alternativ 5 = Alternativ B är viktigast	Detta är en fråga som anger två alternativ på var sin sida av en fem gradig skala. Respondenterna placerar ett kryss för att ange vilket av alternativen de anser viktigare.
10	Vilka policies/beslutsmodell anser Ni gäller för att godkänna en ny aktivitet innan start?	För att en föreslagen grundskolekurs skall bli godkänd måste den uppfylla nationella skolkrav samt vara möjlig att driva på den aktuella skolan med hänsyn till kompetent personal, finansiering m.m.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalsfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.
11	Vilka av följande grundläggande delar tycker Ni prioriteras i Er verksamhetsstrategi?	Tillverkningsindustrin fokuserar på tillvägagångssättet då det är en tekniktung verksamhet.	Rangordna; 1 = Lägst 2 = Mellan 3 = Högst	Detta är en rangordningsfråga. Respondenterna ombeds tilldela de olika svarsalternativen rang i relation till varandra där varje svar får endast användas en gång.
12	Vilka av nedanstående faktorer anser Ni motiveras i den strategiska planen?	Elever med särskilda behov får specialundervisning.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalsfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.
13	I vilken grad anser Ni att verksamhetsstyrningen karakteriseras av nedanstående kännetecken?	Verksamhetens storlek och omfång gör att en strikt hierarki krävs.	1 = Alternativ A är viktigast 3 = Likvärdiga alternativ 5 = Alternativ B är viktigast	Detta är en fråga som anger två alternativ på var sin sida av en fem gradig skala. Respondenterna placerar ett kryss för att ange vilket av alternativen de anser viktigare.
14	Vilken anser Ni vara den strategiska ledningens främsta roll?	Ingen exemplifiering ges till öppna frågor för att inte påverka svaret.	Öppen fråga	Respondenten får formulera sig fritt.

Tabell 11. Sammanställning av fråga 8-14.

Fortsättning från föregående sida

Nr	Grundfråga	Exempel	Gradering	Förklaring
15	Vilka slags premisser anser Ni ligger bakom Er nuvarande organisationsform?	Statliga lagar styr att alla barn skall erbjudas förskoleplatser.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalsfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.
16	Anser Ni att den operativa verksamhetens utformning reflekterar Er grundläggande uppgift på ett ändamålsenligt sätt?	Ingen exemplifiering ges till öppna frågor för att inte påverka svaret.	Öppen fråga	Respondenten får formulera sig fritt.
17	Vilka anser Ni vara verksamhetens kritiska framgångsfaktorer?	Ingen exemplifiering ges till öppna frågor för att inte påverka svaret.	Öppen fråga	Respondenten får formulera sig fritt.
18	Vilka faktorer anser Ni påverkar verksamhetens överblickbarhet?	Ett nyhetsblad kommer ut varje vecka med information om bl.a. organisationens ekonomi.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalsfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.
19	Vilka faktorer anser Ni påverkar verksamhetens medvetenhet?	Genom insikt om organisationens ekonomiska situation blir en anställd medveten om vikten av sparsamhet.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalsfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.
20	Vilka faktorer anser Ni påverkar verksamhetens meningsfullhet?	En lärare kan inte bedriva utbildning på den nivå han/hon önskar på grund av sparsam budget.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalsfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.
21	Vad anser Ni vara verksamhetens grundläggande uppgift?	Ingen exemplifiering ges till öppna frågor för att inte påverka svaret.	Öppen fråga	Respondenten får formulera sig fritt.
22	I vilken grad anser Ni att nedanstående samarbetsparter deltar i genomförandet av den grundläggande verksamheten?	Krav och önskemål från elevernas föräldrar påverkar skolans verksamhet.	1 = I låg grad 3 = I måttlig grad 5 = I hög grad	Detta är en flervalsfråga. Svaret utgår från en skala där respondenterna anger sin syn på frågan utifrån graderingsalternativet.

Tabell 12. Sammanställning av fråga 9-22.

5 Empiriska bilder

Här följer en beskrivning av organisationen Göteborgs stad, samt en närmare beskrivning av grundskolan inom Göteborgs stad eftersom fokus har legat där för vår undersökning. Sedan förklaras funktionen av och organisationen bakom BALANSEN. I slutet av empiriska bilder redovisar vi resultatet av enkätundersökningen.

5.1 Göteborgs stad

Organisationen Göteborgs stad har en omslutning på 45 miljarder kronor och ca 45000 anställda, varav ca 30 000 arbetar inom de 21 stadsdelsförvaltningarna. Verksamheten bedrivs i både förvaltnings- och bolagsform och förutom stadsdelsförvaltningarna består Göteborgs stad av ett 20-tal fackförvaltningar och ca 25 bolag.

Högsta beslutande organ är kommunfullmäktige. De fattar beslut i viktiga frågor om hur kommunen skall organiseras, vilka nämnder som skall finnas och hur arbetet fördelas. Kommunstyrelsen tillsammans med tjänstemän på stadskansliet har hand om den löpande verksamheten i kommunen. Resten är anställda inom organisationens förvaltningar och bolag. Det kan t.ex. vara fastighetskötare, bibliotekarier, renhållningsarbetare, lärare, förskole- och hemtjänstpersonal.

Stadskansliet är kommunstyrelsens organisationsstab. De har till uppgift att biträda den politiska ledningen i samhällsledningsfrågor, ekonomisk planering och uppföljning, arbete med stadens övergripande organisationsstruktur och personalpolitik. Stadskansliet svarar dessutom för uppföljning av fattade beslut, samt biträder kommunstyrelsen med kommunens centrala informationsverksamhet.

Stadsdelsförvaltningarna svarar för tjänster och service ute i verksamheterna vilka bl.a. utgörs av förskola, grundskola, fritidsverksamhet och social omsorg för funktionshindrade och äldre. Det är stadsdelsförvaltningarna som ser till att det som politikerna har beslutat genomförs ute i verksamheten samt lämnar underlag och förslag till ärenden som skall behandlas av nämnderna.

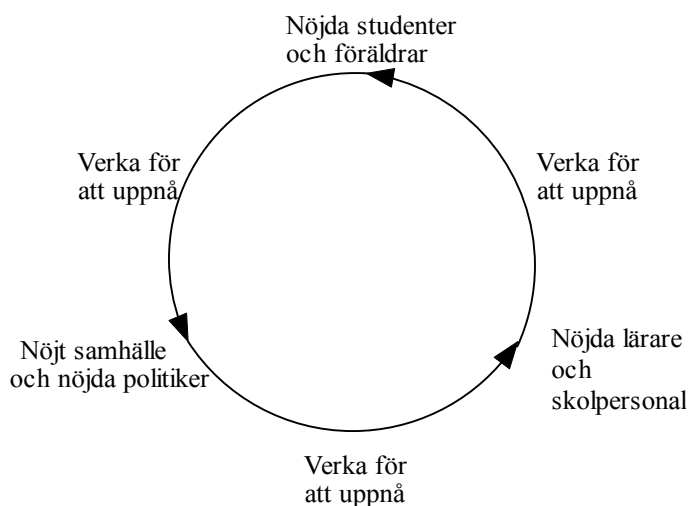
Ledamöterna i stadsdelsnämnderna är tillsatta av politikerna i kommunfullmäktige. De arbetar direkt under kommunfullmäktige och den politiska sammansättningen i varje stadsdelsnämnd motsvarar mandatfördelningen i fullmäktige för att på så sätt avspegla valresultatet efter ett kommunfullmäktigeval.

5.1.1 Vision och inriktning

I årsredovisningen för Göteborgs stad 2003 står det bl.a. om organisationens övergripande mål som innefattar:

- Göteborgs stad skall arbeta för att utveckla demokratin
- Göteborgs stad skall arbeta för mångfald
- Göteborgs stad skall genom tidiga och förebyggande insatser förbättra barnens uppväxtvillkor
- Göteborgs stad vill stödja ett hälsofrämjande arbete för att förbättra folkhälsan
- Göteborgs stad skall vara en trygg och mänsklig stad
- Göteborgs stad skall ta sin del av ansvaret för att motverka utslagning av barn och ungdomar
- Göteborgs stad skall bli en narkotikafri stad
- Göteborgs stad skall förbättra tillgängligheten och boendemiljön i staden
- Göteborgs stad skall göra kulturen tillgänglig för alla
- Göteborgs stad skall ha en konkurrenskraftig och miljömässigt bärkraftig utveckling
- Göteborgs stad skall arbeta för ökad samverkan i närområdet, Norden och i Europa
- Göteborgs stad skall stödja utvecklingen av näringslivet och utveckla samhällets utbildningsinsatser, vilka ger förutsättningar för arbete åt alla
- Göteborgs stad skall fortsätta med kvalitetsarbetet inom staden
- Göteborgs stad vill använda de kommunala bolagen för att utveckla och stärka staden
- Göteborgs stad vill fortsätta att utveckla utbildningsstaden
- Göteborgs stad skall utvecklas som en ledande industri- och handelsstad och som transportcentrum för regionen och Norden
- Göteborgs stads betydelse som evenemangs- och turiststad skall stärkas
- Göteborgs stad vill att fler bostäder byggs med blandade upplåtelseformer.

Genom ovanstående missionsdokument och genom den information vi inhämtat från intervjuer under det empiriska arbetet med både personer med ledande befattningar inom Göteborgs stad och systemadministrationen för Balansen kan vi skapa oss en bild av Göteborgs stads rotdefinition med fokus på skolverksamheten.



Figur 17. Göteborgs stads rotdefinition med fokus på skolverksamheten

Ett sätt att öka förutsättningarna för att kvaliteten blir så bra som möjligt och följa upp en del av de mål och visioner som återfinns i årsredovisningen är att mäta och utvärdera det dagliga arbetet för att få en helhetsbild av vad som är viktigt för verksamheten. En del i detta arbete har utvecklats de senaste åren och har implementerats i stora delar av kommunen. Göteborgs stad har utvecklat *ett ramverk som översätter uppdrag och vision*

till konkreta mål och mätetal utifrån olika perspektiv¹⁰⁰. Detta i form av ett informationssystem som kallas för BALANSEN.

5.1.2 Grundskolan

Grundskolan, som vi har valt att fokusera på, omfattar förskolan till årskurs 9. Det är stadsdelsnämnderna som ansvarar för grundskolan och dess organisatoriska profilering. Vissa skolor har en särskild profilering och finns på både grundskole- och gymnasienivå. Dessa kallas för fristående skolor, men även de skall arbeta utifrån balanserad styrning. På skolorna finns lokala arbetsplaner som är skrivna utifrån de nationella styrdokumenten och skolplanen. I arbetsplanerna finns även beskrivet hur målen skall nås, som exempelvis kan vara:

- att lägga grunden till det livslånga lärandet
- skapa lust att lära hos eleverna samt att få dem att nå betyget Godkänt i alla ämnen
- att ge eleverna självtillit och empatisk förmåga

Grundskolans processer, som bl.a. innefattar personalprocess, ekonomiprocess, IT-stödsprocess, ledningsprocess samt elevomsorgsprocess, påverkar de framgångsfaktorer som ligger till grund för mätetalen som är representerade i grundskolans styrkort. Exempel på framgångsfaktorer som mäts i grundskolan är¹⁰¹:

- Kompetenta elever
- Motiverade elever
- Nöjda elever
- Gott rykte
- Nöjda föräldrar
- Elever med hög social och emotionell kompetens
- Gott ledarskap
- Nöjda medarbetare
- Engagerade medarbetare
- Kompetenta medarbetare
- Balans mellan mål och medel

På liknande sätt finns mål och framgångsfaktorer uppsatta för de andra verksamheterna som använder sig av BALANSEN för sitt arbete med balanserad styrning. Hur dessa framgångsfaktorer mäts genom BALANSEN beskrivs i nästa avsnitt.

¹⁰⁰ Från [www.balansen.goteborg.se] om grundskolan i Göteborgs stad

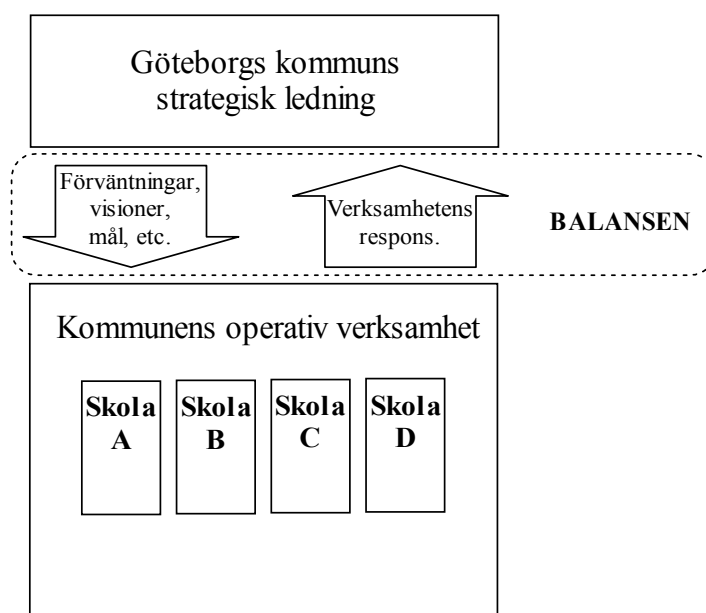
¹⁰¹ Från [www.balansen.goteborg.se] om grundskolan i Göteborgs stad

5.2 BALANSEN

Informationen om BALANSEN kommer delvis från Göteborgs stads hemsida på internet, men det mesta av informationen kommer från intervjuerna och framför allt intervjuer och möten som vi haft med våra beställare; systemadministrationen för BALANSEN.

5.2.1 Bakgrund

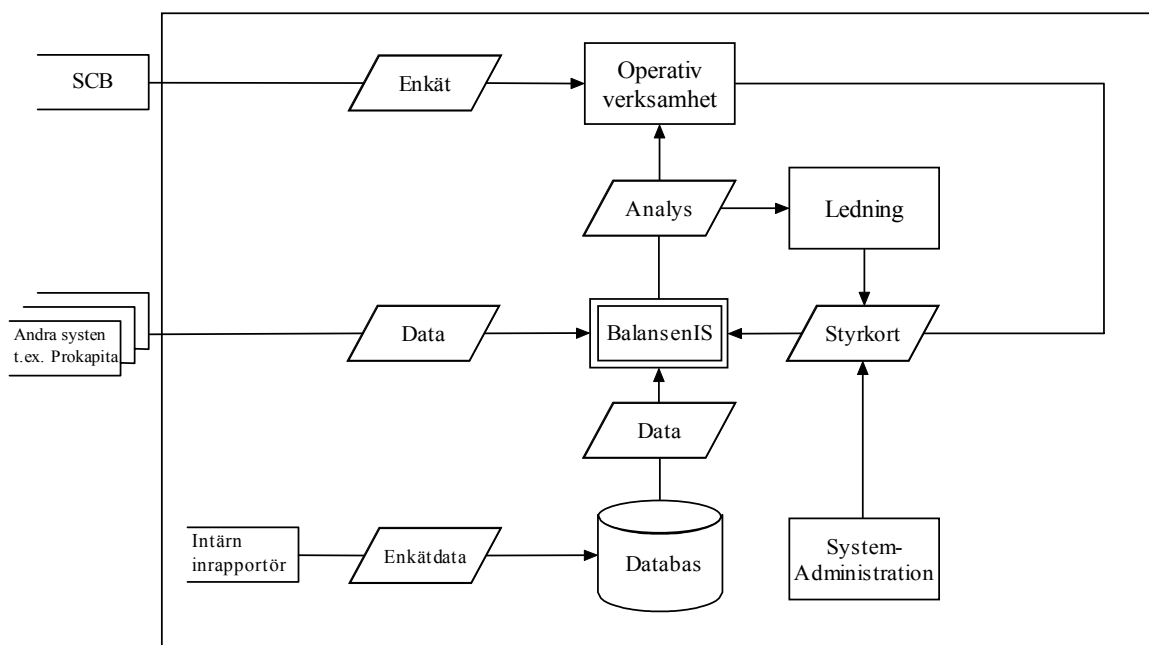
Göteborgs stad har sedan 1997 genom en enig kommunledning utvecklat ett system för balanserad styrning¹⁰² inom organisationen. Det skall hjälpa till att mäta och utvärdera det dagliga arbetet i stadens 21 stadsdelsnämnder. Systemet kallas för BALANSEN och är till för att öka förutsättningarna för att kvaliteten på ett mätbart sätt skall kunna redovisas för olika delar i verksamheten. Innan BALANSEN fanns det många olika system som löste uppgifter som idag har implementerats i BALANSEN. Bland annat fanns det ett datalager som idag är helt borta, men där BALANSEN har ärvt en del av det gamla systemets funktioner. En annan förändring som BALANSEN har medfört är att det nu arbetas för en gemensam kontoplan för de olika stadsdelarna, något som inte fanns när BALANSEN började utvecklas.



Figur 18. Den strategiska styrningen, med fokus på BALANSEN och skolan.

¹⁰² Bygger på Balanserade styrkort.

BALANSENS dataflöden



Figur 19. Datadiagram över BALANSEN.

Balansen förses med information om organisationens alla värderingsgrunder, s.k. mätetal. Inrapportering sker via enkäter som tillhandahålls av Statistiska Centralbyrån. Det kan t.ex. vara en enkät som går ut till dagisbarnens föräldrar där deras åsikter om dagisverksamheten kommer till tals. Genom balansen kan sedan den insamlade datan tolkas och presenteras som information om föräldrarnas synpunkter på dagisverksamheten. Informationen redovisas i form av balanserade styrkort i fyra perspektiv;

- 1) Göteborgarna, som verksamheterna är till för
- 2) Kommunledningen, som lägger fast ramarna för ekonomi och inriktning
- 3) De anställda, som utför kommunens tjänster och service
- 4) Verksamheterna, som har behov av att se möjligheter till förändringar i framtiden

På liknande sätt genomförs enkäter i stora delar av kommunen. Bland annat inom skolan där vi har valt att genomföra vår undersökning. Detta på grund av att skolan har kommit långt i sitt användande av Balansen och att det finns intressanta betraktelser att göra eftersom implementeringen av BALANSEN har inneburit både problem men även positiva resultat beroende på var i organisationen undersökningen utförs.

Enkäterna delas ut i olika utföranden till t.ex. skolpersonal, elever, föräldrar, etc. Datan från dessa enkäter matas sedan in i BALANSEN. Det är chefen på respektive avdelning som ansvarar för att datan läggs in i BALANSEN. I de fall där enkäterna delas ut utanför skolan, som t.ex. till elevernas föräldrar, skickas resultaten in till Statistiska Centralbyrån som sedan sköter inmatningen till systemet. Datan lagras i en central databas där den sedan kan behandlas av informationssystemet BALANSEN.

BALANSEN samarbetar även med andra system som bidrar med data för de olika analyserna. För att ta skolan som ett exempel finns det ett antal olika system som bidrar med data:

- Prokapita – innehåller all elevstatistik för grundskolan
- Gerda – motsvarande Prokapita för gymnasieelever
- Indra – Behandlar intagning till gymnasiet
- Personalsystemet
- Horisonten – Ekonomisystemet

Motsvarande system finns för övriga delar inom organisationen. De flesta av dem förvaltas av Göteborgs stads ADB-kontor som anpassar datan från dessa system så att den kan behandlas av BALANSEN.

5.2.2 Omfattning

Alla bolag och förvaltningar inom Göteborgs stad skall arbeta utifrån balanserade styrkort. Det är därmed inte sagt att alla måste använda sig av BALANSEN för detta arbete. En del mindre delar av organisationen, som t.ex. Boplatz Göteborg med 3 anställda, är fortfarande utanför BALANSEN, men jobbar ändå med balanserade styrkort. Budgeten för Göteborgs stad ligger på runt 17 miljarder och av de pengarna går ungefär 14 miljarder till stadsdelsförvaltningarna. Om BALANSEN har styrkort för samtliga enheter och nivåer inom stadsdelarna, vilket är målet, så använder större delen av Göteborgs stad BALANSEN för sitt arbete med balanserade styrkort.

5.2.3 Administration av BALANSEN

BALANSEN har en egen systemadministration som har till uppgift att tillhandahålla ett fungerande system, se till att verksamhetsdelarna förses med balanserade styrkort och se till att BALANSEN ger en korrekt analys av den inmatade datan.

En funktion för systemadministrationen ligger i att producera styrkort ”från noll till nätet”¹⁰³ som de själva kallar det. Det innebär att en intressent vill ha ett styrkort för sin verksamhet utan att egentligen veta vad det innebär (noll). Från det utgångsläget och till det att styrkortet finns med i BALANSEN (nätet) är enligt systemadministratörerna själva en av deras viktigaste uppgifter. Det är en relativt manuell process där systemadministratörerna tillsammans med intressenterna för den aktuella verksamhetsdelen kommer fram till vilka mätetal som skall ligga till grund för styrkortet och vilka analysmöjligheter som skall finnas.

Systemadministrationen ansvarar även för att BALANSEN utvecklas så att det blir mer användarvänligt och så att analysmöjligheterna förbättras.

5.2.4 Vem äger BALANSEN?

I en organisation som Göteborgs stad kan det vara svårt att identifiera vem som egentligen äger rätten att utveckla och avveckla funktioner inom verksamheten. Det självklara svaret borde vara att det nästan alltid är politikerna som har den rätten. I fallet med BALANSEN är det politikerna som har beslutat om att kommunen skall arbeta utifrån balanserade styrkort. Detta arbete skall till stor del utföras med hjälp av BALANSEN. Därmed kan det sägas att politikerna är ägare till systemet. Ett annat sätt att se på det är att säga att skattebetalarna äger systemet eftersom det är de som betalar för det. De har dock ingen direkt makt över systemet, utan kan genom sin röst i

¹⁰³ Möte med ledningen för Balansen, 2004-04-03

kommunvalet ge den makten till politikerna. I slutändan är det politikerna som äger systemet genom sitt mandat givet till dem genom skattebetalarna och väljarna.

5.2.5 Kritiska framgångsfaktorer

En viktig aspekt som i stor grad påverkar hur BALANSEN fungerar är engagemanget ute i verksamheterna, men framför allt hur folk med ledande befattningar tar uppgiften till sig. Funktionaliteten hos Balansen beror till stor del på att cheferna själva är intresserade av att använda sig av Balansen. Eftersom det är ledarnas uppgift att få ut budskapet och vikten av BALANSEN nedåt i organisationen, kan en ledare med ovilja att engagera sig ställa till med stora problem för sin del av organisationen. I t.ex. en stadsdel där stadsdelschefen inte engagerar sig i BALANSEN kan inte heller den underliggande verksamheten förväntas göra det. Detta har visat sig vara ett problem i en organisation som Göteborgs stad där förändringarna har varit många genom åren och där många av dem har visat sig vara mindre lyckade.

Detta leder till att en stor förändring, som införandet av balanserade styrkort innebär, tas emot med en viss skepticism hos en del av dem som varit med under en längre tid och upplevt stora organisationsförändringar som visat sig inte fungera. Detta har i fallet med BALANSEN ibland visat sig i vad som skulle kunna kallas för ”aktiv trångsynthet”, vilket innebär att personen i fråga inte bara är allmänt ointresserad av BALANSEN utan också aktivt sprider sina åsikter till andra inom organisationen.

En annan kritisk aspekt är systemkompetens och användarvänlighet. Om en person som är insatt i en vital del av BALANSEN försvinner så kan det innebära stora problem för resten av verksamheten. Det är därför viktigt att BALANSEN blir mer användarvänligt, något som systemadministrationen har till uppgift att arbeta med.

Ekonomiska aspekter är också avgörande för att BALANSEN skall fungera. När kommunen inför besparingar drabbas även BALANSEN, inte minst nu när det har gått från att ha varit ett utvecklingsprojekt till att ha blivit en del av organisationens verksamhet.

5.3 Redovisning av resultat

Nedan redovisas resultatet av den empiriska undersökningen. Respondentgruppen är indelad i två grupper; ägare och aktörer (utifrån CATWOE)¹⁰⁴.

I de fall där det genomsnittliga svaret för respektive grupp skiljer sig mer än 20 procent¹⁰⁵, är aktuell rad markerad med en dubbelpil i kolumnen ”differens”.

Intervall	Tolkning
1,0 – 1,9	Låg
2,0 – 2,9	Måttligt låg
3,0 – 3,9	Måttligt hög
4,0 – 4,9	Hög
5,0	Mycket hög

Tabell 13. Översikt över graderingsskala.

Där respondenterna graderar svarsalternativet lågt eller måttligt lågt markeras också. Däremot markeras det inte om respondentgrupperna är överens i sin gradering av svarsalternativen och anger dessa som måttligt höga, höga eller mycket höga. De tre olika differenserna är inte ömsesidigt uteslutande och hänsyn kommer att tas till detta i resultatredovisningens kommentarer.

Till sist redovisas de kommentarer som respondenterna har framfört i samband med frågan. I de fall där frågan varit öppen, dvs. att inga svarsalternativ angetts, redovisas respondenternas svar uppdelat i ägare och aktörer samt lämpliga teoretiska kategorier.

Symbol	Betydelse
◀▶	Svaren skiljer sig starkt
<▶	Båda svaren är låga låga
▶	Högra svaret är lågt
<	Vänstra svaret är lågt

Tabell 14. Översikt över använda symboler¹.

För att möjliggöra en bättre överblick av svaren presenterades en översiktstabell över de frågor som ställdes, under rubrik *4.4 Frågor*.

Tabellen innehåller den ställda grundfrågan, ett exempel, vilken typ av gradering som användes samt en förklaring till varje frågas svarsalternativ¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Eftersom respondenturvalet gjordes utifrån ett managementperspektiv gjordes inga intervjuer med individer som representerade klienter i CATWOE.

¹⁰⁵ Se metodkapitel för diskussion om analytiskt ramverk.

¹⁰⁶ För närmare studier av frågorna se bilagt frågeformulär.

I vilken grad anser Ni att nedanstående intressenter påverkar verksamhetens grundläggande uppgift?

Respondent Svarsalternativ	ÄGARE				Differens	AKTÖRER				
	A	B	C	D		E	F	G	H	I
Klienter/kunder	4	5	5	3		5	5	5	3	4
Aktieägare/skattebetalare	4	4	5	2	◀▶	4	3	1	2	3
Anställda	4	4	5	4		5	3	5	4	5
Samhälle	3	4	4	2	◀▶	4	4	3	4	5
Leverantörer ¹⁾	3	3	0	3	◁▷	3	1	1	3	3
Näringsliv	3	3	2	2	◁	4	2	3	2	5
Ledning/ledare	3	4	5	5		5	3	4	4	5
Konkurrenter	2	4	1	3	◀▶	5	3	4	3	3
Regering och riksdag	5	4	4	2		4	3	5	4	5

¹⁾ Respondent C avstod från att gradera detta svarsalternativ.

Tabell 15. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 1.

Ägarna anser att aktieägare/skattebetalare påverkar verksamhetens grundläggande uppgift i måttligt hög grad medan aktörerna anser att de gör detta i en måttligt låg grad. När det gäller samhälle anser ägarna det påverkar i måttligt hög grad medan aktörerna anser det påverka i hög grad. Vidare anser ägarna att konkurrenter påverkar i måttligt låg grad medan aktörerna anser detta ha måttligt hög påverkan. Båda respondentgrupperna är överens om att gradera leverantörer måttligt lågt medan endast ägarna graderar näringslivet måttligt lågt.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> Jag tror att exempelvis föredrar [som utgör sekundärintressenter] kan blir mer upprörda än eleverna [som utgör primärintressenter]¹ 	<ul style="list-style-type: none"> Skattebetalarna är inte med i någon större grad, utan det är lagarna som styr verksamheten² ... när näringslivet startar ett eget gymnasium påverkar det den kommunala skolan² Leverantörer... om inte vi ser upp kan vi bli ganska manipulerade³ Näringslivet... [påverkar] hur morgondagens arbetskraft ser ut³
¹ Respondent D	² Respondent G ³ Respondent I

I vilken grad anser Ni att nedanstående intressentkategorier påverkas av verksamhetens grundläggande uppgift?

Respondent Svarsalternativ	ÄGARE				Differens	AKTÖRER				
	A	B	C	D		E	F	G	H	I
Klienter/kunder	5	4	5	5		4	5	5	5	5
Aktieägare/skattebetalare	5	4	4	4		4	4	4	3	5
Anställda	5	4	4	2		5	3	4	5	5
Samhälle	4	4	4	4		4	3	4	3	5
Leverantörer	4	3	4	3	▷	3	1	2	3	5
Näringsliv	3	3	5	5		4	3	4	4	5
Ledning/ledare	3	4	5	4		5	3	3	4	5
Konkurrenter	3	4	2	3		5	3	3	3	5
Regering och riksdag	1	4	3	4	◀▶	3	3	5	4	5

Tabell 16. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 2.

Ägarna anser att regering och riksdag påverkas av den grundläggande uppgiften i måttligt hög grad medan aktörerna anser att dessa påverkas i hög grad. Vidare skiljer sig grupperna i att aktörerna anser att leverantörerna påverkas i måttligt låg grad medan ägarna anser att dessa påverkas i måttligt hög grad.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> ... om inte skolan motsvarar näringslivets förväntningar då finns det en konflikt¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ... de fackliga tycker att de har haft för lite att säga till om de anställda.. [angående hur depåverkas av verksamheten]² Man kan prata om skatter och sånt, men det som näringslivet behöver är människor som mår bra, som kan lämna sina barn på dagis, att man behöver högutbildad personal²
¹ Respondent D	² Respondent G

I vilken grad associerar Ni nedanstående roller till formuleringen av verksamhetens grundläggande uppgift?

Respondent	ÄGARE					Differens	AKTÖRER				
	A	B	C	D	E		F	G	H	I	
Visionär inför framtiden	3	4	3	4	◀▶	5	4	5	4	5	
Samordnare	2	3	3	2	◁	5	4	2	2	3	
Motivationsfrämjare	3	4	4	5	▷	5	4	3	2	5	
Vägledare vid resursfördelning ¹⁾	4	4	0	4		4	4	1	2	3	
Kulturfrämjare	3	3	3	4		4	5	4	2	4	
Samhällsfrämjare	3	3	4	3	◀▶	4	5	4	2	5	
Socialansvarstagare	3	3	5	5		5	3	3	3	5	
Konkurrensorienterad	3	3	3	3		5	4	2	3	2	
Innovationsfrämjare	2	3	3	3	◁	5	4	2	2	3	

¹⁾ Respondent C avstod från att gradera detta svarsalternativ.

Tabell 17. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 3.

Ägarna associerar visionär inför framtiden till formuleringen av verksamhetens grundläggande uppgift i måttligt hög grad medan aktörerna gör det i hög grad. Samma gäller samhällsfrämjare, som ägarna associerar i måttligt högt grad medan aktörerna gör det i hög grad.

Vidare associerar ägarna såväl samordnare som innovationsfrämjare i måttligt låg grad till formuleringen av verksamhetens grundläggande uppgift, medan aktörerna graderar båda dessa måttligt högt. När det gäller att associera motivationsfrämjare till formuleringen av verksamhetens grundläggande uppgift så gör aktörerna detta i måttligt låg grad medan ägarna gör det i hög grad.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> Jag tycker inte att människor är stöpta i samma form, så jag tycker inte det är skolans uppgift att likrikta¹ Det finns ett egenvärde i att främja kulturen, inte så mycket vad man gör utan att man gör det¹ 	<ul style="list-style-type: none"> Här kommer inte vi med några innovationer, här håller vi på det gamla² ... jag skulle önska att vi var mer innovativa³ Konkurrens är inte något som ingår i vår värdegrund... men detta är ingen idealvärld vi lever i, konkurrensen finns ju ute i samhället³
¹ Respondent D	² Respondent H ³ Respondent I

I vilken grad anser Ni att nedanstående roller prioriteras i din verksamhet?

Respondent Svarsalternativ	ÄGARE				Differens	AKTÖRER				
	A	B	C	D		E	F	G	H	I
Visionär inför framtiden	3	4	3	2	◀▶	5	5	3	4	3
Motivationsfrämjare	2	4	5	3	◀▶	5	5	5	4	5
Kulturfrämjare	2	3	4	4		4	5	2	3	5
Samhällsfrämjare	3	4	4	5		4	5	4	2	5
Socialansvarstagare	2	3	5	4		4	5	4	2	5

Tabell 18. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 4.

Ägarna anser att visionär inför framtiden prioriteras i måttligt hög grad medan aktörerna anser att detta prioriteras i hög grad i verksamheten. Vidare anser ägarna att motivationsfrämjare prioriteras i måttligt hög grad medan aktörerna anser att detta prioriteras i hög grad.

I vilken grad anser Ni att verksamhetens grundläggande uppgift präglas av nedanstående påståenden?¹⁰⁷

		ÄGARE						
Respondent Påstående		A	B	C	D	Respondent Påstående		
Enhetlig kultur		2	4	2	2	Pluralistisk kultur		
Prioriteringsnormer		3	4	3	3	Harmoniserade normer		
		AKTÖRER						
Respondent Påstående		E	F	G	H	I	Respondent Påstående	
Enhetlig kultur		4	4	2	5	2	Pluralistisk kultur	
Prioriteringsnormer		3	3	2	3	2	Harmoniserade normer	

Tabell 19. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 5.

Ägarna anser att verksamheten präglas av enhetlig kultur medan aktörerna anser dess prägel vara pluralistisk. När det gäller normer är bilden liknande, där ägarna anser verksamheten präglas av harmoniserande normer medan aktörerna anser att verksamheten präglas av prioriteringsnormer.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> De flesta svenskar avstår från att prioritera, man vill göra alla till lags¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> ... detta är olika mellan stadsdelarna; alla skolorna är väldigt olika mellan stadsdelarna beroende på eleverna²⁾ Göteborg är en otroligt segregerad stad, så alla de vackra orden om mångfald gäller ju inte överallt³⁾ I ett öppet system manas det till likriktning förr eller senare. Det kan man se inom kommunal eller privat verksamhet. Någon kommer med en bra ide och alla rättar in sig⁴⁾
¹⁾ Respondent D	²⁾ Respondent E ³⁾ Respondent G ⁴⁾ Respondent H

¹⁰⁷ Observera att svarsalternativen är två påståenden, där respektive respondents svar är en gradering av en inbördes relation mellan dessa två påståenden på en femgradig skala.

Hur väl stämmer nedanstående påståenden överens med Er uppfattning om hur verksamhetens styrs?

Respondent	ÄGARE				Differens	AKTÖRER				
	A	B	C	D		E	F	G	H	I
Svarsalternativ										
Av den centrala ledningen	4	4	4	4		4	4	5	3	5
Med regler	3	2	4	2	◀▶	5	3	3	5	5
Genom <i>mission statement</i>	3	4	4	3		4	4	2	4	5
Av kultur och normer	4	3	4	5		4	4	4	3	5
Genom centrala långsiktiga planer	3	4	3	3		5	3	2	4	1
Genom decentraliserade, artikulerade planer	2	4	4	4		4	3	2	3	4
Genom budget	5	5	4	4		5	5	4	4	5
Genom formaliserade/globala IS	2	4	4	2		3	4	4	2	5
Genom informell information, nätverk	3	4	3	3		3	4	2	2	5
Genom formella möten	3	4	4	4		3	4	4	3	2
Genom informella möten	3	3	4	4		3	4	3	4	4

Tabell 20. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 6.

Den enda punkten som skiljer mellan grupperna är angående styrning genom regler där ägarna anser detta förekomma i måttligt låg grad medan aktörerna anser detta gälla i hög grad.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> Man har en viljeinriktning och den styrs väldigt centralt, även om Göteborg är en decentraliserad organisation. Ute i verksamheten styr de själva... men vi här inne [i den centrala ledningen] styr jävligt mycket... samtidigt så styr vi verksamheten i stort Det finns en uttalad vision [från politikerna]¹ Ibland, i stället för att ta tag i saker säger man att kulturen är sådan... men du har möjligheten att styra det om du vill... men man gömmer sig bakom att man alltid har gjort så i stället för att ta tag i det. Det är ett lätt sätt för ledare att klara sig undan att ta ansvar¹ ... vi är ganska traditionsbundna [ang. kultur]² Det är lätt att fatta beslut, sätta upp något papper eller skicka ut mail, men folk tar inte till sig. Jag tror inte folk vill låta sig styras² Det finns en uttalad vision [från politikerna]² Vad man än tror så är vi väldigt kultur- och traditionsbundna i Sverige² Långsiktiga planer... nä, det händer mycket man inte kan räkna med. Der är svårt att ha långsiktiga planer, man kan inte förutsäga allting. Saker dyker upp, så är politiken² Det är synd att man låter budgeten styra så mycket. Den kan bli ett fel styrmedel. Jag tror inte på budget till 100 %, en i brist på bättre² 	<ul style="list-style-type: none"> ... budgeten styr 'gör-mycket'³ ...när man har kommit i kontakt med ledningen så inser man hur viktig den är³ ... det är mer 'gräv där du står' än långsiktiga planer⁴ ...det är en stor skillnad mellan planerna och verkligheten⁴ Det finns en [långsiktig plan] men det finns en verklighet som tar över⁴ När <i>mission statement</i> kommer uppifrån upplever inte personalen det som trovärdigt; när man formulerar det tillsammans upplever personalen det som trovärdigt⁵ Jag är satt att bedriva en ... pedagogisk verksamhet för en viss summa så att barnen får lära sig, att de får tillräckligt kunskap när de går ut... lärandet är det viktigaste här men jag sitter alldeles för mycket på möten och är för lite i verksamheten⁶
<p>¹ Respondent B ² Respondent D</p>	<p>³ Respondent E ⁴ Respondent F ⁵ Respondent H ⁶ Respondent I</p>

Vilka är, enligt Er uppfattning verksamhetens kritiska resurser?

Respondent Svarsalternativ	ÄGARE					Differens	AKTÖRER				
	A	B	C	D	E		F	G	H	I	
Teknik/maskiner/inventarier	2	3	4	2	◁	3	3	1	3	5	
Människor (<i>Human Resources</i>)	4	5	5	5		4	4	3	5	5	
Pengar	5	5	5	4		5	3	5	3	5	
Byggnader/fasta tillgångar	3	3	3	3		4	3	4	3	5	
Normer och värderingar	3	4	5	4		2	4	2	5	5	
Konsulter/expert ¹⁾	2	3	3	2	◀▶	2	1	1	0	3	
IT- och informationssystem	2	4	4	4		3	3	2	3	5	
Kulturell samhörighet	3	4	4	3		2	4	2	4	5	
Innovationsförmåga	2	4	5	4	◀▶	3	5	1	3	1	

¹⁾ Respondent H avstod från att gradera detta svarsalternativ.

Tabell 21. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 7.

Grupperna skiljer sig genom att ägarna anser konsulter/expert vara en kritisk resurs i måttligt låg grad medan aktörerna anser detta i låg grad. Vidare anser ägarna att innovationsförmåga är en kritisk resurs i måttligt hög grad medan aktörerna anser detta i måttligt låg grad. Ägarna graderar vidare teknik/maskiner/inventarier kritiska resurser i måttligt låg grad.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> Jag skulle önska att kulturer och normer vore på väg ner, men det är ju så att man blir socialiserad¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ... om en lärare är sjuk så kan man ju slå ihop två klasser och lösa det så [fast det blir ju inte så bra]² ...om koptorn är trasig så ändrar det hela mitt sätt att arbeta på; jag kan inte arbeta som jag hade planerat [stör läraren, ger sämre utbildning]² ... det finns ingen innovationsförmåga, men vi är beroende av detta³
¹ Respondent D	² Respondent E ³ Respondent I

Vilka policys anser Ni att gäller för utformning av nya aktiviteter?

Svarsalternativ	ÄGARE					Differens	AKTÖRER				
	A	B	C	D	E		F	G	H	I	
Att få en helhetsbild av verksamheten	3	4	5	2	◀▶	4	5	4	4	5	
Att aktiviteten är objektivt	3	4	3	3	◀▶	3	4	2	3	5	
Att aktiviteten inte stör den befintliga verksamheten	2	3	3	4	◀▶	4	5	4	5	5	
Att aktivitetens tidsplanering är realistiskt	3	4	4	1		2	3	3	4	5	
Att politiska aspekter beaktas	1	5	4	3		2	3	2	4	5	
Verksamhetsnyttan	3	5	5	4		4	5	5	4	5	

Tabell 22. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 8.

Ägarna anser att det är måttligt viktigt att få en helhetsbild av verksamheten medan aktörerna anser detta som viktigt. När det gäller att aktiviteten inte stör den befintliga verksamheten så anser ägarna att detta är måttligt viktigt medan aktörerna anser detta som viktigt.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> ... jag tror inte man har en helhetsbild, men jag hoppas att när man kommer längre upp blir det bättre¹ Jag tycker inte man har en helhetsbild av verksamheten, der är väldigt få som har det. Man kan hoppas att ju högre upp [i organisationen] man kommer så har de bättre helhetsbild, fast jag är inte säker att de har det¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ... politikerna bryr sig inte om helhetsbilden när det gäller specifika beslut. De bara bestämmer om att en aktivitet skall införas men inte hur² Grundskolan är den verksamheten som funnits längst och har de starkaste normerna och kulturen. Dessa är svårast att påverka³ ... man ser inte alltid på helheten i skolan... vi lever lite i 30-talets skola⁴ Jag har ibland ljugit för att slippa gå möten så att jag kan fokusera på verksamheten⁵
¹ Respondent D	² Respondent E ³ Respondent G ⁴ Respondent F ⁵ Respondent H

I vilken grad anser Ni att nedanstående policys gäller för resursfördelning av nya aktiviteter?¹⁰⁸

		ÄGARE						
Respondent		A	B	C	D	Respondent		
Påstående							Påstående	
Processen är viktig		4	4	3	2	Resultatet är viktigt		
Kostnaden är viktig		2	2	2	2	Kostnaden är mindre viktig		
Positiva bieffekter är viktiga		2	3	2	4	Positiva bieffekter är mindre viktiga		
		AKTÖRER						
Respondent		E	F	G	H	I	Respondent	
Påstående								Påstående
Processen är viktig		3	3	5	2	1	Resultatet är viktigt	
Kostnaden är viktig		2	3	2	1	1	Kostnaden är mindre viktig	
Positiva bieffekter är viktiga		1	1	4	4	1	Positiva bieffekter är mindre viktiga	

Tabell 23. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 9.

Här går det inte att se några större skillnader mellan respondentgrupperna.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Är det så som jag skulle vilja att det var så sätter jag krysset på processen, men så är det inte [i verkligheten]¹ ▪ ... är det som det är nu eller som jag skulle vilja att det var? För då är det tyvärr resultatet [som är viktig snarare än processen]¹ ▪ ... både resultatet och processen är viktigt; vi försöker tänka på bägge delarna... det ena ger det andra² ▪ På sikt så tror jag att kostnaden blir mindre viktig och att processen blir viktigare³ 	
<p>¹ Respondent B ² Respondent C ³ Respondent D</p>	

¹⁰⁸ Observera att svarsalternativen är två påståenden, där respektive respondents svar är en gradering av ett inbördes relation mellan dessa två påståenden.

Vilka policys anser Ni gälla för att godkänna en ny aktivitet innan start.

Svarsalternativ	Respondent				ÄGARE					AKTÖRER				
	A	B	C	D	Differens	E	F	G	H	I				
Klarhet och tydlighet kring den nya aktivitetsutformningen	3	5	5	3		5	5	3	5	5				
En noggrann och detaljerad plan	3	4	4	4		4	3	4	2	2				
En genomarbetad design	3	3	4	4		3	4	2	4	5				
Att kunna tillgodogöra sig resultatet utan extern kompetens	3	3	3	3	◀▶	4	4	4	4	5				

Tabell 24. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 10.

Endast på punkten om positiva bieffekter går det att se en skillnad mellan grupperna; ägarna anser det viktigt i måttligt hög grad att kunna tillgodogöra sig resultatet utan extern kompetens medan aktörerna anser detta vara viktigt i hög grad.

Vilka av följande grundläggande delar tycker Ni prioriteras i Er verksamhetsstrategi?

Respondent Svarsalternativ	ÄGARE					AKTÖRER				
	A	B	C	D	Differens	E	F	G	H	I
Människor	3	3	3	3		3	3	3	3	3
Service	2	2	2	1	◀▶	1	2	1	1	1
Tillvägagångssätt	1	1	1	2	◀▶	2	1	2	2	2

Tabell 25. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 11.

Båda grupperna rangordnar människor högst, men skiljer sig på de två övriga punkterna, där ägarna rangordnar servicen högre än tillvägagångssättet. När det gäller aktörerna är förhållandet tvärt om, tillvägagångssättet rangordnas högre än servicen.

Vilka av nedanstående faktorer anser Ni uttrycks i Er strategiska plan?

Respondent Svarsalternativ	ÄGARE					AKTÖRER				
	A	B	C	D		E	F	G	H	I
Samordning	3	4	5	5		4	5	3	4	5
Vägledning vid resursfördelning	4	5	5	4		3	4	5	4	5
Konkurrensorientering	3	2	2	2	◁▷	4	4	1	1	4
Innovationsfrämjande	2	4	5	3		4	5	3	2	3

Tabell 26. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 12.

Både ägare och aktörer anser att konkurrensorientering uttrycks i måttligt låg grad i den strategiska planen. Utöver det så går det inte att se några större skillnader mellan respondentgrupperna.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> ... vi [i Majorna] har insett att vi måste se helheten [ang. samordning]¹ 	<ul style="list-style-type: none"> Vi är mer bevarande... jag skulle önska att man var mer innovativ²
¹ Respondent D	² Respondent I

I vilken grad anser Ni att verksamhetsstyrningen karakteriseras av nedanstående kännetecken?¹⁰⁹

		ÄGARE					
		A	B	C	D		
Respondent Påstående						Respondent Påstående	
Centralisering		2	2	4	3	Decentralisering	
Hierarki		3	4	4	2	Nätverk	
Byråkratisering		2	4	3	4	Socialisering	
Integrering		3	4	5	1	Samordning	
Standardisering		3	3	4	3	Differentiering	
Lokalisering		3	4	3	2	Koncentrering	
Synkronisering		3	4	4	3	Periodisering	

		AKTÖRER						
		E	F	G	H	I		
Respondent Påstående							Respondent Påstående	
Centralisering		3	4	5	3	5	Decentralisering	
Hierarki		2	4	4	4	4	Nätverk	
Byråkratisering		2	3	2	4	4	Socialisering	
Integrering		3	4	2	3	4	Samordning	
Standardisering		4	5	4	4	5	Differentiering	
Lokalisering		2	2	1	2	2	Koncentrering	
Synkronisering		4	3	2	4	2	Periodisering	

Tabell 27. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 13.

Ägarna anser att verksamhetsstyrningen kännetecknas i högre grad av centralisering än decentralisering medan aktörerna anser att styrningen snarare kännetecknas av decentralisering. När det gäller differentiering kontra standardisering så anser ägarna att differentiering karakteriserar styrningen i måttlig grad medan aktörerna anser detta karakterisera styrningen i högre grad. Slutligen anser ägarna att verksamhetsstyrningen karakteriseras av koncentrering medan aktörerna framhäver lokalisering i styrningen.

¹⁰⁹ Observera att svarsalternativen är två påståenden, där respektive respondents svar är en gradering av ett inbördes relation mellan dessa två påståenden.

Vilken anser Ni vara den strategiska ledningens främsta roll?

	Ägare	Aktör
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Tydlighet³ 	<ul style="list-style-type: none"> När det behöver gripas in skall de göra det⁶ Att skapa förutsättningar för att hitta och förstå pågående processer⁸
Resurshantering	<ul style="list-style-type: none"> Samordning och fördelning av resurser¹ 	<ul style="list-style-type: none"> De sätter målet; hur man når ditt, inom budgetramarna⁶
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> Tydlighet och att vara offensiv och positiv² Tydlig, rättvis, ödmjuk, intresserad⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> Lyhörd, motivation, tydlig som ledar, rak ärlig⁵ Om det detaljstyrs dödas intresset; det blir bara en 'utförar' organisation och det tror jag inte stimulerar⁶ Att vara i verksamheten⁸ Den skall stötta de operativa ledarna utan att peta i detaljerna⁹
Långsiktighet		<ul style="list-style-type: none"> Att ha en vision om samhällsutvecklingen ute i organisationen och att hitta olika vägar för att nå ditt⁶ Att ta fram en vision, övergripande mål⁹
Organisationsutveckling		<ul style="list-style-type: none"> Man får jobba som en lärande organisation⁶ Skall vara styrande, det är de som bestämmer vilka förhållningssätt (mjuka) som skall råda⁷ Om filosofin är väl uppbyggd behövs bara en övergripande-, långsiktig planering [strategi] för att folk skall veta vad som förväntas av dem⁷ Jobbar du med förhållningssätt (filosofi) så behöver du inte jobba med så många andra system [för styrning]⁷
	¹ Respondent A ² Respondent B ³ Respondent C ⁴ Respondent D	⁵ Respondent E ⁶ Respondent F ⁷ Respondent G ⁸ Respondent H ⁹ Respondent I

Tabell 28. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 14.

Vilka slags premisser anser Ni ligga bakom Er nuvarande organisationsform?

Respondent Svarsalternativ	ÄGARE				Differens	AKTÖRER				
	A	B	C	D		E	F	G	H	I
Sociala	5	2	4	5		5	5	3	3	5
Ekonomiska ¹⁾	4	5	0	3		4	4	2	2	5
Geografiska (närhet)	2	5	4	5		5	5	4	2	4
Politiska	3	5	3	4		4	5	2	4	5
Administrativa (management)	1	4	2	2	◀▶	3	5	2	4	4
Juridiska	3	1	2	1	◀▶	4	3	1	5	3

¹⁾ Respondent C avstod från att gradera detta svarsalternativ.

Tabell 29. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 15.

Grupperna skiljer sig på två punkter. Ägarna anser att administrativa premisser ligger bakom organisationsformen i måttligt låg grad medan aktörerna anser detta i måttligt hög grad. Vidare anser ägarna att juridiska premisser är av låg betydelse medan aktörerna anser dessa vara av måttligt hög betydelse.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geografi och politik... är ju det som var lite tanken bakom SDN. Fast det är nu kommunfullmäktige som utser SDN så det blir samma sammansättning i kommunfullmäktige och SDN... så därför representeras inte befolkningen i stadsdelen som den faktiskt ser ut¹ ▪ Om man har tio uppgifter så är det åtta som är lagstyrda... om man nu måste skära ned så är det de två som är icke lagstyrda som stryker med... ofta kan detta innebära suboptimering¹ ▪ Mycket av stadsdelens dåliga ekonomi hänger samman med dåligt ledarskap. Man tror att det är preussisk ordning över allt. Så är det inte. Till 10 % det kanske är struktur, resten är lite lekstuga. De som vill visa sig duktiga är oftast de som är sämst¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadsdelsnämnderna är icke ekonomiska; SDN reformerna var nyttiga då de genomfördes men SDN suboptimerar verksamheten som det ser ut i dag² ▪ ... man hade ingen kontroll över ekonomin innan, så det är nog en av de viktiga anledningarna till organisationen, samt att vi fick ett 'nära' ledarskap³
¹ Respondent D	² Respondent E ³ Respondent F

Anser Ni att den operativa verksamhetens utformning reflekterar Er grundläggande uppgift på ett ändamålsenligt sätt?

ÖVERENSSTÄMMER

	Ägare	Aktör
Svar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja, det görs men kan säkert göras på ett annat bättre sätt² ▪ Ja, utifrån de ekonomiska ramar som i dag finns på verksamheten³ ▪ Ja, till 99 %⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja, i de flesta fall men det är svårt att bedöma centralt⁵ ▪ Ja⁶ ▪ Ja, det gör det faktiskt⁷ ▪ Jag ser inte att det skulle gå att organisera verksamheten på ett annat sätt [än dagens] för att uppfylla detta [dvs. verksamhetens syfte]⁷ ▪ Delvis, men det är hela tiden en fråga om att använda resurserna, människor och ekonomi på ett flexibelt sätt⁸
	Se respondentförteckning nedan	

ÖVERENSSTÄMMER INTE

	Ägare	Aktör
Svar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Det är långt emellan. Tjänstemännen bestämmer väldigt mycket om hur den operativa verksamheten styrs. De tolkar besluten¹ ▪ Ofta tänker man på detta när man fattar besluten [att tjänstemännen tolkar]¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nej, jag skall driva en pedagogisk verksamhet utifrån ett antal kronor så att barnen har kunskap när de går ut skolan. Det är en fråga om lärande⁹ ▪ Jag är alldeles för mycket på möten och för lite i verksamheten⁹ ▪ Bara kunskapsinhämtning och ingen social kompetens är inget värt⁹
	¹ Respondent A ² Respondent B ³ Respondent C ⁴ Respondent D	⁵ Respondent E ⁶ Respondent F ⁷ Respondent G ⁸ Respondent H ⁹ Respondent I

Tabell 30. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 16.

Vilka anser Ni vara verksamhetens kritiska framgångsfaktorer?

	Ägare	Aktör
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> Man får vara lite djävulens advokat [p.g.a. tjänstemannainflytandet i processen]¹ 	<ul style="list-style-type: none"> Öppenhet mot samhället, bl. a. näringslivet⁶ Konferenser, informella möten, skolutvecklingsgrupp, Balansen, arbetsgrupper, värdegrund, regler⁸
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> I den mån vi lyckas beror det på kritiskt tänkande¹ Öppenhet⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> Att göra alla medarbetare delaktiga så att de känner ansvar och stolthet över sitt arbete⁵ Samverkan⁶ Öppenhet mot samhället, bl. a. näringslivet⁶ Engagemang smittar⁷ Att det finns en negativ bild av grundskolan ute i samhället, det behövs att personalen får beröm⁷ Konferenser, informella möten, skolutvecklingsgrupp, Balansen, arbetsgrupper, värdegrund, regler⁸ Att vi har gemensamma mål och strävar åt samma håll. Att vi har samma värdegrund och syn på elever och skola⁹
Intressent	<ul style="list-style-type: none"> Det viktigaste är personalen som jobbar "längst ut" i verksamheten² Enhetens personal!³ 	<ul style="list-style-type: none"> Personalens motivation. Utanmotiverade medarbetare blir verksamheten inte bra⁷
Process		<ul style="list-style-type: none"> Arbetsbelastning är kritisk⁷
System		<ul style="list-style-type: none"> Konferenser, informella möten, skolutvecklingsgrupp, Balansen, arbetsgrupper, värdegrund, regler⁸
Ledarskap		<ul style="list-style-type: none"> Ledarens roll⁵ Tydligt ledarskap⁶ Gemensam målbild⁶ Att vi har gemensamma mål och strävar åt samma håll. Att vi har samma värdegrund och syn på elever och skola⁹
	¹ Respondent A ² Respondent B ³ Respondent C ⁴ Respondent D	⁵ Respondent E ⁶ Respondent F ⁷ Respondent G ⁸ Respondent H ⁹ Respondent I

Tabell 31. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 17.

Vilka faktorer anser Ni påverkar verksamhetens överblickbarhet?

Respondent Svarsalternativ	ÄGARE					AKTÖRER				
	A	B	C	D		E	F	G	H	I
Oklara ansvarsgränser	4	5	5	3		5	5	5	4	5
Resursberoende	3	3	4	2	▷	4	3	1	3	3
Aktivitetsberoende	3	3	4	3		3	3	3	4	5
Miljöberoende (omgivningen)	3	4	4	5		3	2	4	5	4
Informationsmässiga konflikter	5	4	5	4		4	5	4	5	5

Tabell 32. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 18.

Aktörerna anser att resursberoende påverkar verksamhetens överblickbarhet i måttligt låg grad medan ägarna anser att detta påverkar i måttligt hög grad. Utöver detta går det inte att se några större skillnader mellan respondentgrupperna.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> En chef behöver inte vara expert, utan han skall ha överblicken och se hur folk mår¹ 	<ul style="list-style-type: none"> Olika ansvarsförhållanden inom de olika SDN gör att det blir svårt att få en överblick över verksamheten [exempelvis kan den ena SDN ha en ansvarig för skolfrågor medan en annan har delat upp ansvaret på två personer]²
¹ Respondent D	² Respondent E

Vilka faktorer anser Ni påverkar verksamhetens medvetenhet?

Respondent Svarsalternativ	ÄGARE					Differens	AKTÖRER				
	A	B	C	D	E		F	G	H	I	
Informationens kommunicerbarhet	2	5	5	5			5	5	2	4	5
Informationens fullständighet	2	4	5	2	◀▶		5	4	4	5	4
Informationens tillgänglighet ¹⁾	3	5	0	4	◀▶		5	5	5	5	5
Informationens objektivitet	4	5	4	3			5	4	3	4	5
Informationens subjektivitet	4	3	4	3			5	4	3	2	5
Världsbildernas heterogenitet	3	4	4	4			4	3	2	2	5
Världsbildernas stabilitet	3	4	5	3			4	3	4	4	5

¹⁾ Respondent C avstod från att gradera detta svarsalternativ.

Tabell 33. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 19.

Grupperna skiljer sig genom att ägarna anger informationens fullständighet som en måttligt hög påverkansfaktor för medvetenhet medan aktörerna graderar detta högt, samt genom att ägarna graderar informationens tillgänglighet måttligt högt medan aktörerna graderar detta mycket högt.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politiska aspekter blir viktigare och viktigare... att se hela arena... att jobba mot politikerna, att jobba mot ledningen, mot lärarna på ett helt annat sätt än man gjorde tidigare. Nu känns det viktigt att få med politikerna och ledningen på tåget... för att man är mer medveten...politiken förväntar sig att man involverar is på ett helt annat sätt än tidigare¹ ▪ ... vi målade in oss i ett hörn, det blev pannkaka av det hela [förbättringsarbete utifrån enkätresultaten]¹ ▪ ... man går i den tron att det finns stabilitet, men det är inte på det sättet... världsbilderna är rubbade² ▪ ... information är jätteviktig!³
	<p>¹ Respondent H ² Respondent I ³ Respondent E</p>

Vilka faktorer anser Ni påverkar verksamhetens meningsfullhet?

Respondent Svarsalternativ	ÄGARE				Differens	AKTÖRER				
	A	B	C	D		E	F	G	H	I
Prioriteringsregler	2	4	4	3	◀▶	4	5	4	2	2
Belöningsystem	2	4	5	2		5	5	4	3	5
Processens meningsfullhet	3	5	5	4		5	5	5	4	5
Tjänstens meningsfullhet	5	5	4	3		5	5	4	5	5
Förverkligande av ambitionsnivå	4	4	4	4		4	4	4	3	3
Jämställdhet	3	4	4	5		4	3	2	4	5

Tabell 34. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 20.

Det som skiljer gruppernas uppfattning om det som påverkar verksamhetens meningsfullhet är synen på belöningsystem. Ägarna graderar belöningsystem måttligt högt medan aktörerna graderar dessa högt.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> Beroende på var man bor gör [de politiska] nämnderna olika prioriteringar¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ... att få en klapp på axeln är viktigt² I USA är verksamheten uppbyggd på ett helt annat sätt, med mål och delmål, än hos oss processtänkande människor. Det passar ju dem³ Vi gjorde ett försök, gick in i varenda liten detaljfråga, tolkade och försökte få det bättre. Men jag upplevde att det så kopplat dill det tillfälle man hade fyllt i enkäten. Förbättringsarbete rullar ju på, så när man sätter sig med det så är ju många delar a resultatet inaktuellt eller så kopplas det till ekonomiska aspekter³
¹ Respondent D	² Respondent E ³ Respondent H

Vad anser Ni vara verksamhetens grundläggande uppgift?

	Ägare	Aktör
Ultimära mål^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verksamhetens grundläggande uppgift är att tillgodose medborgarnas behov. Exempelvis ska du som förälder alltid kunna lämna dina barn i förskolan o känna dig trygg² ▪ Tillhandahålla en god medborgerlig service för medborgarna i Göteborg⁴ ▪ ... jag tänker på helheten..⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Att eleverna skall bli ansvarstagande samhällsmedborgare⁵ ▪ Skapa så bra förutsättningar som möjligt för eleverna i Torslandas skolor, så att de kan få en bra kunskaper som möjligt. Såväl kärnämnen som allt annat. Nyfikenhet och intresse skall väckas och en positiv livssyn. Detta skall vi uppnå med hjälp av bra resursfördelning⁷ ▪ Att fokusera på lärandet⁸ ▪ Sociala och emotionella utveckling⁸ ▪ [Fokusera på] elevernas lärande: kognitivt, socialt och emotionellt⁹
Operativa mål^{b)}	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mäta klienternas och utreda deras behov på ett rättssäkert sätt och med kunskap³ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... att eleverna skall kunna ta över efter mig; att jag skall kunna gå i pension och de ta över⁵ ▪ Att ge lika tillgång till utbildning från förskola till vuxenutbildning som skall resultera i att gymnasieskolan klaras av...förutsättning för detta är viktigt⁶ ▪ Vi måste använda resurserna på ett bra sätt för att klara av detta⁶
Beslutsregler^{c)}	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vägledning¹ 	
^{a)} Tids-, rums- och resurs-oberoende ^{b)} Tids-, rums- och resurs-beroende ^{c)} Förhandlingar, konflikt-hantering, ramar, handlingsregler etc.	¹ Respondent A ² Respondent B ³ Respondent C ⁴ Respondent D	⁵ Respondent E ⁶ Respondent F ⁷ Respondent G ⁸ Respondent H ⁹ Respondent I

Tabell 35. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 21.

I vilken grad anser Ni att nedanstående samarbetsparter deltar i genomförandet av den grundläggande verksamheten?

Respondent Svarsalternativ	ÄGARE				Differens	AKTÖRER				
	A	B	C	D		E	F	G	H	I
Ledning och stadsdel	4	5	5	5		5	5	3	4	5
Stadsdelar	3	5	4	3		5	4	4	1	3
Industri och handel	3	3	2	4	◀▶	4	3	1	2	1
Experter	3	4	4	3		4	3	2	3	3
Högskolor	2	4	3	2	◀▶	4	4	2	3	5
Användare/brukare	2	5	4	5		5	4	4	4	5

Tabell 36. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 22.

Respondentgrupperna är överens om samarbetsparter förutom att ägarna anser i måttligt hög grad att industri och handel utgör samarbetsparter medan aktörerna anser detta i måttligt låg grad. När det gäller högskolor anser ägarna att dessa utgör samarbetsparter i måttligt låg grad medan aktörerna graderar dessa som samarbetsparter i måttligt hög grad.

Respondenternas kommentarer i samband med frågan

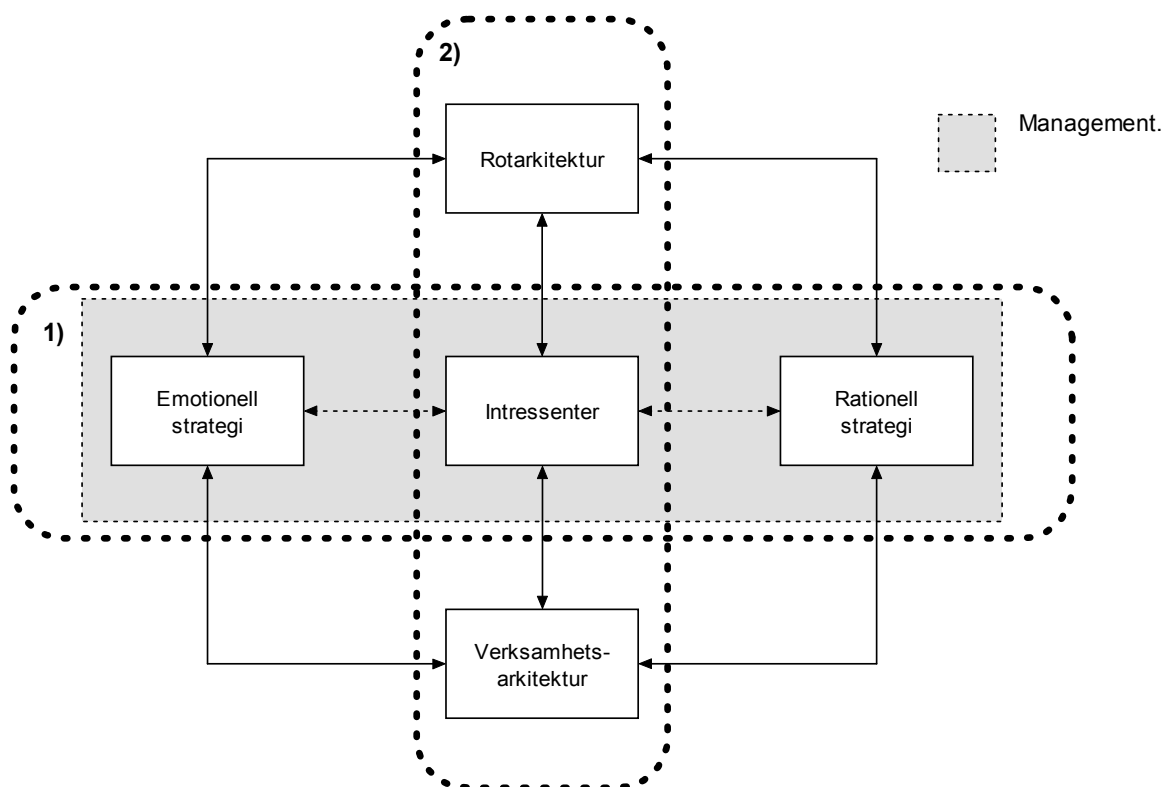
Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Användarna är med på ett låtsasplan¹ ▪ Samarbetet med högskolorna ökar hela tiden² 	
¹ Respondent A ² Respondent D	

6 Tolkning och bedömning

I detta avsnitt tolkar vi de empiriska bilderna utifrån modellen, med huvudfokus på tre områden:

1. Emotionell och rationell strategi, dvs. det som beskriver management i modellen
2. Uppfattningar kring rotarkitekturen
3. Kritiska framgångsfaktorer för strategisk management

De två första områden har ringats in på modellen nedan medan det tredje är övergripande för hela modellen



Figur 20. Tolkning utifrån modellen.

Resultaten från de två respondentgrupperna kan tyckas vara ganska liknande vid en första anblick. Då skall det understrykas att alla respondenter är högt uppsatta inom sin del av verksamheten. Därför var det förväntat att typiska ledarkaraktäristika skulle återfinnas i båda grupperna.

6.1.1 Strategier och formella informationssystem

Vi har under genomförandet av studien fokuserat på två metoder för samordning inom organisationen¹¹⁰. Dessa är globala, övergripande strategier som utifrån vår modell beskrivs i termer av emotionell och rationell strategi samt formella, verksamhetsomfattande informationssystem, som i undersökningen representeras av BALANSEN.

Tabell 37 presenterar ett urval av respondenternas syn på strategier och formella informationssystem.

Ägare	Aktörer
<ul style="list-style-type: none"> • Man har en viljeinriktning och den styrs väldigt centralt, även om Göteborg är en decentraliserad organisation. Ute i verksamheten styr de själva... men vi här inne [i den centrala ledningen] styr jävligt mycket... samtidigt så styr vi verksamheten i stort • [BALANSEN gör]att man kan styra verksamheten efter resultaten • ... är det som det är nu, eller som jag skulle vilja att det var? För då är det tyvärr resultatet [som är viktig snarare än processen] • Är det så som jag skulle vilja att det var så sätter jag krysset på processen, men så är det inte [i verkligheten] • De olika perspektiven [är bra i BALANSEN] 	<ul style="list-style-type: none"> • ... politikerna bryr sig inte om helhetsbilden när det gäller specifika beslut. De bara bestämmer om att en aktivitet skall införas men inte hur • ... det är hela tiden en fråga om att använda resurserna, människor och ekonomi på ett flexibelt sätt • Om filosofin är väl uppbyggd behövs bara en övergripande-, långsiktig planering [strategi] för att folk skall veta vad som förväntas av dem • Det finns en [långsiktig plan] men det finns en verklighet som tar över • ...det är mer 'gräv där du står' än långsiktiga planer • Göteborg är en otroligt segregerad stad, så alla de vackra orden om mångfald gäller ju inte överallt • Jag upplever att alla skolor hade utarbetade kvalitetssystem, egna eller samarbete med skolorna i stadsdelen... man jobbade ganska seriöst med det. När Balansen kom upplevde de flesta att det trycktes ner uppifrån och informationen vi fick av att "...nu kan ni glömma alla utvärderingssystem ni arbetar med, släng dem åt sidan, nu kommer DET som skall hjälpa er"

Tabell 37. Respondenternas kommentarer.

Av respondenternas kommentarer går det att tolka att det finns en klar splittring i hur aktörer och ägare ser på processen kontra resultatet. Ägarna inser att de borde fokusera mer på processen, men i deras värld är det resultatet som värderas eftersom det utgör en mätbar faktor. Detta skapar ett gap mellan de två verksamhetsdelarna, eftersom aktörerna har processen (i det här fallet utbildningen) som sitt arbete. Här finns det med andra ord en medveten brist i utformningen av strategin från ägarnas sida.

Genom att studera respondentgruppernas åsikter om BALANSEN, är det möjligt att se politikernas vilja att föra in de mjuka värderingarna i verksamhetsstyrningen. Detta kan dock uppfattas av den operativa verksamheten som att de mjuka, emotionella delarna av verksamheten omprioriteras till rationella värderingar. Detta eftersom de, genom att ligga till grund för bl.a. ekonomi, indirekt kopplas samman med det rationella synsättet, som till stor del handlar om finansiella och resultatbaserade värderingar.

¹¹⁰ Kursplan för skolan redovisas inte här, då den inte gäller för hela verksamheten.

6.1.2 Olika uppfattning kring verksamhetens grundläggande uppgift

När det gäller respondenternas svar om harmonin mellan den strategiska verksamheten och den operativa verksamheten så har vi konstaterat att det finns en viss obalans mellan den vision som förmedlas från den strategiska verksamheten jämfört med den operativa verksamhetens värdegrund. Denna iakttagelse tolkar vi som en direkt följd av respondentgruppernas olika synsätt på strategi. Den operativa verksamhetens värdegrund vilar här i större utsträckning på ett emotionellt synsätt än vad den strategiska ledningen förmedlar genom sin vision. I resultatet finner vi indikationer på att detta påverkar den respons som den operativa verksamheten ger tillbaka, men framför allt att detta påverkar synen på den strategiska ledningens sätt att styra verksamheten. Detta kan bero på att kulturella värderingar påverkar den operativa verksamheten i större utsträckning än vad som uttrycks i den förmedlade visionen, eller att den operativa verksamheten inte tycker att tillräcklig hänsyn tas till de emotionella aspekterna i den strategiska styrningen.

Tabell 38 presenterar ett urval av respondenternas olika uppfattning kring verksamhetens grundläggande uppgift.

Ägare	Aktörer
<ul style="list-style-type: none"> • Jag tycker inte man har en helhetsbild av verksamheten, det är väldigt få som har det. Man kan hoppas att ju högre upp [i organisationen] man kommer så har de bättre helhetsbild, fast jag är inte säker att de har det • På sikt så tror jag att kostnaden blir mindre viktig och att processen blir viktigare • Verksamhetens grundläggande uppgift är att tillgodose medborgarnas behov. Exempelvis ska du som förälder alltid kunna lämna dina barn i förskolan o känna dig trygg • Man får vara lite djävulens advokat [p.g.a. tjänstemannainflytandet i processen] • Jag tycker inte att människor är stöpta i samma form, så jag tycker inte det är skolans uppgift att likrikta • Det är långt emellan. Tjänstemännen bestämmer väldigt mycket om hur den operativa verksamheten styrs. De tolkar besluten • Det viktigaste är personalen som jobbar "längst ut" i verksamheten 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrens är inte något som ingår i vår värdegrund... men det är ingen idealvärld vi lever i, konkurrensen finns ju ute i samhället... • eleverna skall bli ansvarstagande samhällsmedborgare • ... det finns ingen innovationsförmåga [i visionen], men vi är beroende av detta i verksamheten • ... man hade ingen kontroll över ekonomin innan, så det är nog en av de viktiga anledningarna till den nuvarande organisationen, samt att vi fick ett "nära" ledarskap • [Fokusera på] elevernas lärande: kognitivt, socialt och emotionellt

Tabell 38. Respondenternas kommentarer.

Ovanstående uppfattningar kan ses som att den strategiska verksamheten inte inkorporerar den operativa verksamhetens värdegrund i de visioner som formuleras och förmedlas ner till den operativa verksamheten. Detta kan även betyda att respondenterna har svårt för att relatera sin verksamhet till verksamhetens rotarkitektur eller att den grundläggande uppgiften inte har formulerats och kommunicerats tillräckligt klart från den strategiska ledningens sida.

6.1.3 Kritiska integrationsfaktorer för sund sammankoppling

De ovanstående tolkningarna pekar på skillnader i ledarskapet inom de områden som behandlar modellens managementplan, d.v.s. emotionell och rationell strategi. Här

konstaterade vi att det, ju högre upp i hierarkin frågorna ställs, desto mer fokus läggs på de rationella delarna av strategin. Som en naturlig följd av detta så fokuserade aktörerna, som befinner sig längre ner i hierarkin, till större del på strategi utifrån ett emotionellt synsätt. Detta resultat var i stort sett förväntat, eftersom omgivningen hos den strategiska verksamheten kontra den operativa verksamheten tenderar att förvänta sig resultat utifrån det dominerande synsättet hos respektive respondentgrupp. Den strategiska verksamheten skall uppfylla mål i form av finansiella och resultatbaserade termer etc., medan den operativa verksamhetens uppgift ofta handlar om att uppfylla mål som riktar sig neråt i hierarkin, d.v.s. ut till elever, lärare, föräldrar, etc.

Tabell 39 presenterar ett urval av respondenternas syn på brister i sammankoppling mellan verksamhetens delar.

Ägare	Aktörer
<ul style="list-style-type: none"> • Jag tror att exempelvis föräldrar [som utgör sekundärintressenter] kan blir mer upprörda än eleverna [som utgör primärintressenter] • ... om inte skolan motsvarar näringslivets förväntningar då finns det en konflikt 	<ul style="list-style-type: none"> • Skattebetalarna är inte med i någon större grad, utan det är lagarna som styr verksamheten • Man kan prata om skatter och sånt, men det som näringslivet behöver är människor som mår bra, som kan lämna sina barn på dagis, att man behöver högutbildad personal

Tabell 39. Respondenternas kommentarer.

Ovanstående kommentarer visar på vikten av att minska gapet mellan de analyserade dimensionerna av modellen (jfr. figur 20 ovan).

För att åstadkomma detta har vi, utifrån undersökningen hittat ett antal faktorer som är kritiska för en lyckad integration. Dessa faktorer bygger på att säkra en balans mellan den emotionella strategin och den rationella samt en harmoni i relationen mellan verksamhetens rotarkitektur och dess verksamhetsarkitektur genom:

1. En välfungerande kommunikation som säkrar ömsesidig respekt samt en tydlig förankring av verksamhetsarkitekturs värdegrund i rotarkitekturen
2. Att säkra en balans mellan emotionella och rationella strategiska aspekter genom att ta hänsyn till både den operativa som den strategiska verksamhetens syn på verksamheten.
3. Att hänsyn tas till den operativa verksamhetens inneboende fokus på emotionella värden genom att betona dessa vikt i strategiskt sammanhang.

6.2 Bedömning av modellens kvalitet

I detta avsnitt avser vi bedöma modellens kvalitet med utgångspunkt från ett antal kriterier som kan sägas ligga till grund för att en modell är kvalitativ¹¹¹. Dessa kriterier är:

- Modellens överensstämmelse med teorin (konceptuell validitet).
- Modellens överensstämmelse med verkligheten (empirisk validitet).
- Modellens överensstämmelse med användningssituationen (användbarhet).
- Modellens överensstämmelse med tid och rum (robusthet, känslighet).

Vidare avser vi att, utifrån analysen av resultaten, tolka svaren på tre frågor som ställdes om BALANSEN i slutet av varje intervju.

¹¹¹ Hägg, 1977, Rigby, 1969.

6.2.1 Validitet

Modellen är en tolkning av verkligheten, samtidigt som verkligheten i detta fall föregås av de premisser som ligger till grund för modellen. M.a.o. är modellen en tolkning av en bestämd verklighet, där premisserna dikteras av oss. Trots detta kan modellen ändå sägas bygga på validitet, eftersom premisserna bygger på välgrundade teorier och modellens beståndsdelar är ett resultat av dessa. Den empiriska validiteten är delvis svår att bedöma i vårt fall eftersom modellen används för första gången i vår undersökning. För att få en rättvisande bedömning av den empiriska validiteten skulle ytterligare undersökningar behöva göras med modellen. Detta skall inte förväxlas med begreppet reliabilitet, som beskrivs senare. Den konceptuella validiteten, som vi anser vara hög, kan i det här fallet ses som modellens starkaste kvalitetskriterie eftersom de bakomliggande teorierna i sig oftast präglas av en hög empirisk validitet.

Modellens användbarhet tycker vi är relativt hög. För detta ändamål genomförde vi en pilotintervju som gav oss en chans att anpassa modellens teoretiska språk till den aktuella situationen. Detta tillsammans med att intervjuerna genomförts semistrukturerat, där vi tillsammans med pilotrespondenten diskuterade innebörden av respektive fråga, gör att vi anser att modellens användbarhet är hög.

Modellens överensstämmelse med tid och rum anser vi vara hög då modellen bygger på teorier som i sig är robusta och okänsliga vid förändring. Sammantaget anser vi att vår modell präglas av hög validitet utifrån de kriterier som ligger till grund för att en modell är kvalitativ¹¹².

6.2.2 Reliabilitet

Modellens reliabilitet bygger på undersökningens omfattning och den generalisering som kan göras utifrån detta. Dessutom krävs flera mätningar med verktyget (modellen) innan de mätresultat som fås fram kan anses vara pålitliga. På grund av den begränsade tidsåtgång vi haft för studien har antalet respondenter begränsats till nio. Detta leder till att reliabiliteten hos resultatet av undersökningen är låg. För att uppnå reliabilitet i modellen skulle ett större antal respondenter intervjuats, alternativt att modellen prövas ytterligare i liknande situationer. Trots den kvantitativa bristen anser vi att resultatens kvalitativa nivå är hög med hänvisning till att intervjuerna genomfördes semistrukturerat, där respondenterna såväl skriftligt som muntligt fick uttrycka sina åsikter. Vidare konstateras att pilotintervjun endast resulterade i en ändring och att inga av de övriga respondenterna ville lägga till eller ta bort några av de svarsalternativ som presenterades.

6.2.3 Analys av valideringsfrågorna

I slutet av intervjun ställde vi tre öppna frågor som hade till avsikt att, utifrån vad vi hade fått reda på om respondenternas syn på verksamheten och ledarskap, få deras syn på BALANSEN. Anledningen till detta var att, utifrån de olika ledarskapstyperna, få en bild av hur informationssystemet uppfattas olika beroende på var i hierarkin frågorna ställs, i det här fallet uppdelat i respondentgrupperna ägare och aktörer. Med hjälp av svaren som kartlägger ledarnas syn på verksamheten och ledarskap kunde vi sedan jämföra respondenternas ledarstilar gentemot deras uppfattning av BALANSEN som ett verktyg för balanserad styrning.

¹¹² Hägg, 1977, Rigby, 1969.

Alla frågor i enkäten ställdes med verksamheten kring BALANSEN som utgångspunkt. En del av frågorna ställdes med flervalsoalternativ där alternativen hämtades ur teoretiska argument, en del var öppna där respondenten själv fick diskutera kring frågan. Genom dessa frågor anser vi att vi har fått en bra uppfattning av hur respektive ledare ser på verksamheten och ledarskap. Därför kommer vi nu att göra en analys som bygger på ledarnas uppfattning om verksamheten och ledarskap jämfört med deras åsikter om BALANSEN.

Den första av de tre frågorna var:

Vilka är enligt Er uppfattning de tre mest positiva effekterna av Balansen?

Nedan presenteras respondenternas svar på ovanstående fråga fördelat på ägare och aktörer.

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Målformuleringen⁴ ▪ Att kunna mäta mål och resultat på ett annat sätt än innan¹ ▪ Lätt att mäta av [jämföra]² ▪ De olika perspektiven³ ▪ Att mätningarna återkommer³ ▪ Att det går att följa upp och ta till sig⁴ ▪ Att man kan styra verksamheten efter resultaten³ ▪ Balansen har inte kommit ner till oss än¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Att mätetalen är lättillgängliga (varsomhelst)⁷ ▪ Överblick i kommunen (ekonomiska effekter)⁸ ▪ Åskådliggör nuläget⁹ ▪ Ökad kvalitetsmedvetenhet⁵ ▪ Vi har nått en ökad medvetenhet i organisationen⁶ ▪ Ökad medvetenhet om individens ansvar i arbetsmiljöarbete (arbetsmiljöeffekt-psykosocial)⁸ ▪ Åskådliggör förbättringsområden ▪ Jämförelsen mellan olika delar möjliggör en lärande organisation ▪ Att det går att jämföra över tid och mellan enheter⁷ ▪ Jämförbarhet⁹ ▪ Man har börjat åtgärda 'saker' som kommer fram i Balansenkäterna⁵ ▪ Att mäta resultat i olika perspektiv (inte bara ekonomi och produktivitet)⁷ ▪ Hela rapporterings- och planeringsprocessen har förändrats⁷

Tabell 40. Sammanställning av respondenternas svar på valideringsfråga 1.

Den största skillnaden mellan ägare och aktörer visar sig i deras olika sätt att se på nyttan av BALANSEN. Ägarna tenderar att prata om styrning, uppföljning och mätning, d.v.s. de bedömer BALANSEN ur en rationell synvinkel. De ser möjligheten att styra verksamheten effektivare genom BALANSEN.

Även om aktörerna i det här fallet också är ledare går det att se en klar skillnad i deras sätt att bedöma BALANSEN. De talar i mjukare termer, såsom lättillgänglighet, överblickbarhet, att åskådliggöra förbättringsområden, etc. En av aktörerna klargör detta speciellt när han uttrycker att en positiv effekt av BALANSEN är:

Att mäta resultat i olika perspektiv (inte bara ekonomi och produktivitet)

Vi kan alltså se en relativt klar uppdelning mellan de två respondentkategorierna, där ägarna har ett rationellt synsätt och aktörerna har ett mer emotionellt synsätt i fråga om att bedöma BALANSEN.

Den andra av de tre frågorna var:

Vilka är enligt Er uppfattning de tre mest negativa effekterna av Balansen?

Nedan presenteras respondenternas svar på ovanstående fråga fördelat på ägare och aktörer.

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enkättrötthet³ ▪ Det gäller att få de som fyller i Balansen att ta det på allvar² ▪ Lätt blir managementfloskler; som när konsulterna kommer in och gör sina modeller... [är inget att ha]⁴ ▪ Svaren kan lätt bli sanningar eller osanningar³ ▪ ... beroende på vad resultaten blir så bortförklaras ofta dåliga resultat, exempelvis med "<i>..vi hade precis haft en omorganisering</i>" medan det som är positivt inte ifrågasätts överhuvudtaget³ ▪ Vet ej¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enkättrötthet⁶ ▪ Enkättrötthet bland medborgarna⁵ ▪ Att fokus är på enkätresultat, detta gör att fokus flyttas från den grundläggande uppgiften [bamba kontra utbildning]⁶ ▪ Sårbart p.g.a. dålig inrapportering (uppläring och handhavande)⁷ ▪ Felkällor (många)⁸ ▪ Stor kostnad för enkäterna⁵ ▪ Möjligheter till påverkan, skolan vet när enkäterna skall skickas ut och kan ändra maten i bamba två veckor innan⁶ ▪ ... ofta en tillfällig temperaturmätare som är svår att efterarbete⁸ ▪ ... när några får för sig att det är det här vi skall ha, sen trycker man ut det och tillför hur mycket resurser som helst i form av pengar, personer, tid m.m. Så länge de tror på det, så skall det trumfas igenom, kosta vad det kosta vill⁸ ▪ Jag upplever att alla skolor hade utarbetade kvalitetssystem, egna eller samarbete med skolorna i stadsdelen... man jobbade ganska seriöst med det. När Balansen kom upplevde de flesta att det trycktes ner uppifrån och informationen vi fick av att "<i>..nu kan ni glömma alla utvärderingssystem ni arbetar med, släng dem åt sidan, nu kommer DET som skall hjälpa er</i>"⁸ ▪ Oklart om det frågas efter relevanta och rätta saker för barns lärande [nämner bamba]⁹

Tabell 41. Sammanställning av respondenternas svar på valideringsfråga 2.

Här framträder en markant skillnad bara genom att titta på tabellen ovan och konstatera att aktörerna har haft mycket mer negativt att säga om BALANSEN än ägarna. Det var även något vi märkte under intervjuerna. Längre ner i hierarkin hade respondenterna mycket klarare för sig vad som var dåligt med BALANSEN. De verkar ha mycket närmre kontakt med effekterna av BALANSEN medan ägarna talar om sin egen roll som näst intill sekundär. Uttrycket "*Det gäller att få de som fyller i Balansen att ta det på allvar*" förstärker detta intryck.

En del av aktörerna kände sig överkörda. De ansåg att de hade en fungerande verksamhet innan, där de själva hade mer kontroll än vad de nu upplever att arbetet med balanserade styrkort har medfört. Detta tas emot med en känsla av apati hos de drabbade, speciellt i de fall där respondenten varit med ett tag och upplevt stora organisationsförändringar som några år senare ersatts av något helt annat.

Den sista av de tre frågorna var:

Vad anser Ni vara viktigast att tänka på vid införandet av ett nytt system i en organisation?

Nedan presenteras respondenternas svar på ovanstående fråga fördelat på ägare och aktörer.

Ägare	Aktör
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Att det inte kommer ovanifrån¹ ▪ Förankring från golvet¹ ▪ Viktigt att få de som fyller i balansen att ta det på allvar² ▪ Att det finns ett behov av ett nytt system³ ▪ Att det är användarvänligt³ ▪ Att det underlättar arbetet³ ▪ Skilja på utvecklingsfasen som skall ha förankring och implementeringsfasen⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Har funnits så pass många dagsländor att risken finns för att folk lutar sig tillbaka och väntar på att detta skall gå över. Men Balansen är ingen managementfluga, det är ett styrinstrument och det kommer att finnas kvar⁶ ▪ Information⁵ ▪ Vikten av varför vi inför något⁵ ▪ Kommunikation med alla berörda; alla måste ha en förståelse angående tankar, syfte, mål, uppföljningar⁶ ▪ Viktigt att alla känner att de har nytta av detta, annars skiter folk i det⁷ ▪ Förankringen i de olika leden/avdelningarna/nivåerna har inte varit så bra. På de övre delarna är alla med; det brister framför allt inom kommunförvaltningen⁷ ▪ Att skapa förståelse, att ta med ett underifrånperspektiv, att tänka på att det kan ta upp till sju år innan det är internaliserat⁸ ▪ ... det var bra information och utbildning⁹ ▪ Bra att verksamhetsnyttan har poängterats samtidigt som ledningen fått ett instrument⁷ ▪ Involvera medborgarna⁵

Tabell 42. Sammanställning av respondenternas svar på valideringsfråga 3.

Den sista frågan blir lätt en missnöjesförklaring om respondenten upplever att införandet av det aktuella systemet inte varit tillfredsställande. Frågan är generell, men respondenterna, framförallt i aktörgruppen, svarar utifrån deras erfarenheter med BALANSEN. I detta fallet ser det ut som om ägarna svarar utifrån egna misstag kring införandet av BALANSEN medan aktörerna svarar utifrån vad som drabbat dem vid införandet av BALANSEN.

De tre frågorna sammantaget visar på en relativt klar splittring mellan ägargruppen och aktörgruppen. För att få en bild av varför bör vi titta på analyserna kring undersökningens övriga frågor. Vi avser här att hitta skillnader i respondentgruppernas syn på verksamheten och ledarskap.

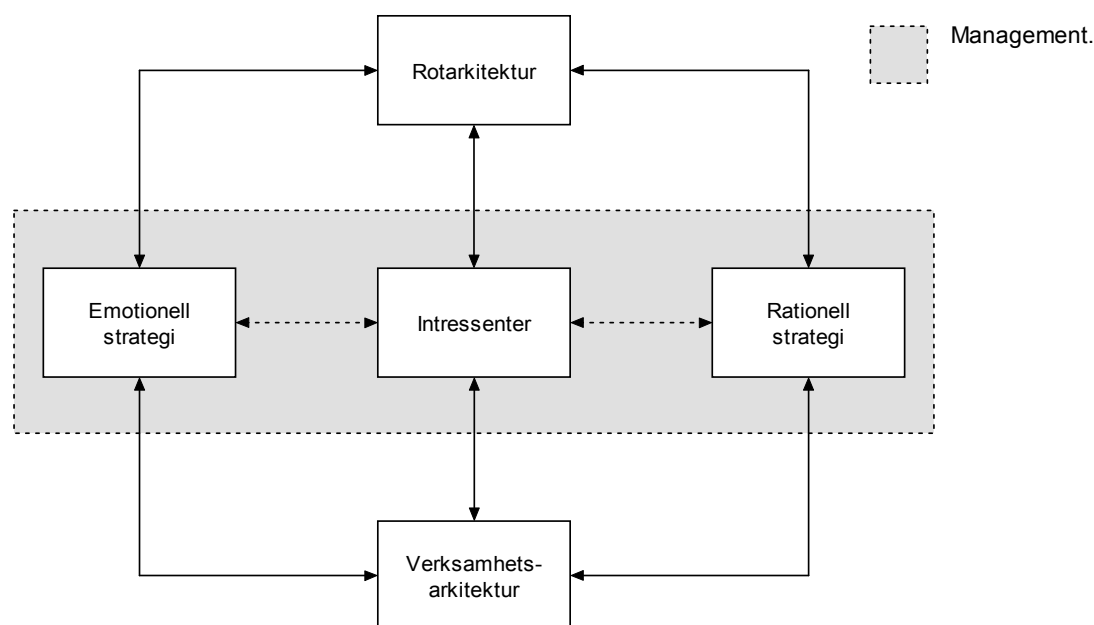
I ovanstående frågor kunde vi urskilja en splittring mellan aktörgrupperna i form av rationellt respektive emotionellt synsätt kring BALANSEN, samt en splittring i sättet att beskriva de positiva och negativa effekterna av BALANSEN. Detta har visat sig stämma ganska bra med respondenternas svar på frågorna som kategoriseras under begreppen strategi och management. Dels ansåg aktörerna att organisationen var centraliserad i högre grad än vad ägarna tyckte, som snarare ansåg den vara decentraliserad. Denna iakttagelse kan förklara varför aktörerna känner maktlöshet inför organisationsförändringen som BALANSEN har inneburit. De känner att beslutet har kommit centralt från politikerna medan ägarna anser att det genom BALANSEN sker en decentralisering och utlokalisering av makten ut på stadsdelsnivå.

Vidare visade analysen av de övriga frågorna i allmänhet att ägarna generellt tänkte på ett mer rationellt sätt kring verksamheten medan aktörerna hade ett mer emotionellt synsätt kring densamma. Detta återspeglas tydligt i deras åsikter om positiva respektive negativa effekter rörande BALANSEN. Speciellt märks detta när respondenterna talar om de positiva effekterna, där ägarna i första hand såg nyttan med BALANSEN som ett strategiskt styrredskap medan aktörernas observationer uttrycktes i emotionella ordalag.

Genom de frågor som diskuterats ovan anser vi att modellens empiriska validitet stärkts på så sätt att vi lyckats visa att respondenternas svar på enkäten som helhet stämmer överens med de frågor vi ställde i slutet av intervjun med avsikt att validera enkätens resultat.

6.3 Sammanfattning av analysen

I detta avsnitt avsåg vi att tolka de empiriska bilderna utifrån modellen, med huvudfokus på de fem dimensionerna som representeras i modellen; intressenter, rotarkitektur, verksamhetsarkitektur samt emotionell och rationell strategi. Därtill tolkade vi även resultatet utifrån management som återfinns i modellens strategiska delar.



Figur 21. Modell för strategisk management.

Resultaten från de två respondentgrupperna kan tyckas vara ganska liknande vid en första anblick. Då skall det understrykas att alla respondenter är högt uppsatta inom sin del av verksamheten. Därför var det förväntat att typiska ledarkarakteristika skulle återfinnas i båda grupperna. Det som blir intressant är när dessa ledaregenskaper skiljer sig åt inom de områden som behandlar modellens managementplan, d.v.s. emotionell och rationell strategi. Här konstaterade vi att det, ju högre upp i hierarkin frågorna ställs, desto mer fokus läggs på de rationella delarna av strategin. Som en naturlig följd av detta så fokuserade aktörerna, som befinner sig längre ner i hierarkin, till större del på strategi utifrån ett emotionellt synsätt. Detta resultat var i stort sett förväntat, eftersom omgivningen hos den strategiska verksamheten kontra den operativa verksamheten tenderar att förvänta sig resultat utifrån det dominerande synsättet hos respektive respondentgrupp. Den strategiska verksamheten skall uppfylla mål i form av finansiella

och resultatbaserade termer etc., medan den operativa verksamhetens uppgift ofta handlar om att uppfylla mål som riktar sig neråt i hierarkin, d.v.s. ut till elever, lärare, föräldrar, etc.

När det gäller respondenternas svar om harmonin mellan den strategiska verksamheten och den operativa verksamheten så har vi konstaterat att det finns en viss obalans mellan den vision som förmedlas från den strategiska verksamheten jämfört med den operativa verksamhetens värdegrund. Denna iakttagelse tolkar vi som en direkt följd av respondentgruppernas olika synsätt på strategi. Den operativa verksamhetens värdegrund vilar här i större utsträckning på ett emotionellt synsätt än vad den strategiska ledningen förmedlar genom sin vision. I resultatet finner vi indikationer på att detta påverkar den respons som den operativa verksamheten ger tillbaka, men framför allt att detta påverkar synen på den strategiska ledningens sätt att styra verksamheten. Detta kan bero på att kulturella värderingar påverkar den operativa verksamheten i större utsträckning än vad som uttrycks i den förmedlade visionen, eller att den operativa verksamheten inte tycker att tillräcklig hänsyn tas till de emotionella aspekterna i den strategiska styrningen.

Vi anser att ett klart samband finns mellan bristen i att förmedla en vision till den operativa verksamheten och den skillnad som finns mellan den operativa kontra den strategiska verksamhetens synsätt på rationell respektive emotionell strategi. Detta samband ligger till grund för slutsatsen där vi avser att svara på vilka medel och faktorer som främjar eller hämmar sammankopplingen mellan den strategiska och den operativa verksamheten.

7 Slutsats

Den övergripande forskningsfråga som vi har sökt belysa i vår undersökning är:

Vilka medel och faktorer främjar eller hämmar sammankopplingen mellan den strategiska och den operativa verksamheten?

Detta är gjort genom: först ett val av aktuella, relevanta teorier som belyser ovanstående fråga. Sedan har vi byggt en modell som väl sammanfattar teoriernas grundsatsar. Sedan har modellen har skapat underlag för att designa sunda utredningsfrågor. Sist, studerades en stor, komplex verksamhet för att se hur verkligheten stämmer med modellen.

Studien har resulterat i följande slutsatser:

Strategier och formella informationssystem räcker inte för sammankoppling

Vår studie visar att det finns olika sätt att sammankoppla den strategiska och den operativa verksamheten. Bland dessa: gemensamma kulturella värderingar, globala planer, sund överföring av kunskap, genomtänkta artikulerade strategier samt globala informationssystem. Vi har i vår empiriska studie hittat två sådana samordningsinstrument, nämligen:

- Globala, övergripande strategier
- Formella, verksamhetsomfattande informationssystem.

Enlig vår tolkning har ingen av dessa fungerat tillräckligt bra för att sammankopplingen skall anses lyckad. Enligt vår mening är det av stor vikt att strategins emotionella och rationella delar är i harmoni med verksamheten och dess intressenter. Med andra ord, strategisk och operativ verksamhet kan kopplas samman genom att rationell strategi (Mackenzie, 1984) tillsammans med emotionell strategi (Checkland, 1985, 1989) används på ett sätt som alla intressenter kan acceptera. Formella, verksamhetsomfattande informationssystem har inte möjlighet att lösa socialt känsliga problem eftersom informationens kvalitet alltid är beroende av informationskällan, dvs. den operativa verksamheten. Om intressenterna inom den operativa respektive den strategiska verksamheten inte är överens, uppstår problem med informationens kvalitet (Argyris, 1971).

Olika uppfattning kring verksamhetens grundläggande uppgift förhindrar sammankoppling

Sammankopplingen mellan den strategiska och den operativa verksamheten förutsätter att det finns en gemensam uppfattning om verksamhetens grundläggande uppgift. Därmed, i situationer där det råder olika uppfattningar finns ett gap mellan hur den strategiska och den operativa verksamheten tolkar verksamheten. Enligt vår uppfattning beror detta på att kommunikation och förmedling av verksamhetens grundläggande uppgift inte har artikulerats och debatterats från intressenter som verkar inom dessa två verksamhetsdelar. Såväl Langefors som Checkland har varit mycket kritiska mot denna formulering av verksamhetens grundläggande uppgift (rotdefinition). Alla målbilder som relateras till verksamhetens grundläggande uppgift etableras genom förhandling och åtaganden (Langefors, 1975; Checkland, 1981).

Gapet mellan det strategiska och det operativa ledarskapet förhindrar sammankoppling

Sammankopplingen mellan den strategiska och den operativa verksamheten förutsätter att ledare inom dessa två verksamhetsdelar är överens, annars uppstår det disharmoni.

Effekterna av sådan disharmoni¹¹³ leder till låg effektivisering, resursslöseri, sociala konflikter, etc. M.a.o. kan varken strategier eller informationssystem ge en verklig sammankoppling av verksamheten om det föreligger disharmoni (Hedberg, 1980).

I vår empiriska studie framgår det mycket klart att den operativa verksamheten i stor utsträckning styrs av rationell strategi eftersom det strategiska ledarskapet bl.a. fokuserar på resultat och finansiella aspekter. Därmed har gapet mellan de *hårda* strategiska principerna och de *mjuka* sociala värderingarna varit ett hinder för att skapa den önskvärda sammankopplingen.

Sammanfattningsvis, enligt vår tolkning uppstår detta gap på grund av:

- Brister i kommunikation. Ensidiga och rationella värderingar samt brist i artikulation av och gehör för den operativa verksamheten kan orsaka ett stort gap mellan den strategiska och den operativa verksamheten.
- Ensidig fokusering på rationella värderingar. Detta på grund av att den strategiska ledningen värderar verksamhetens prestationer i *hårda*, mätbara termer.
- Ensidig fokusering på de mjuka, emotionella värderingarna. Detta på grund av att den professionella operativa ledningen är tvungen att förklara sitt handlande inför olika intressenter utifrån mjuka värderingar.

En mer specifik fråga som vi skulle belysa var informationssystemens och informationsteknologins roll i verksamheten i allmänhet och BALANSENS roll i synnerhet.

Enligt vår tolkning är BALANSENS främsta uppgift att överföra information om den operativa verksamhetens prestationer till den strategiska ledningen. Medan BALANSEN är gjord för att den strategiska ledningen skall kunna kontrollera den operativa ledningens resultat, m.a.o. att studera och hitta problem. Den operativa ledningen arbetar i princip utifrån att förebygga problem. Således kan inte informationssystemet hantera dessa olikheter i ledarperspektiv (Argyris, 1971).

¹¹³ Med harmoni menas att det föreligger tre viktiga managementförutsättningar: känsla av överblickbarhet, ömsesidig medvetenhet och ömsesidig meningsfullhet.

8 Förslag till framtida studier

Efter att ha genomfört denna studie går det att ge minst tre förslag till framtida studier, som skulle kunna förbättra förståelsen av de områden som diskuterats här. Dessa är:

- 1) En studie av offentlig verksamhet, med ett statistiskt signifikant urval
- 2) En studie av privat verksamhet med statistiskt signifikant urval
- 3) En jämförande studie mellan offentlig och privat verksamhet

Offentlig verksamhet

Då denna magisteruppsats utgått i första hand från att skapa en modell för strategisk management och endast hämtat data från nio respondenter anser författarna att det vore av stort intresse för den framtida forskningen inom området att genomföra en fortsatt studie med ett statistiskt representativt urval. En sådan studie skulle då leda till resultat som skulle ge statistiskt signifikanta svar.

Privat verksamhet

Genomförandet av denna studie har visat att offentlig verksamhet skiljer sig från en privat verksamhet på ett antal punkter, som exempelvis synen på vilka som är ägarna, konkurrenssituation etc. Detta har krävt att vissa av de teorier som legat till grund för arbetet har anpassats till den offentliga sektorn. Utifrån detta vore det av intresse att genomföra en motsvarande studie inom den privata sektorn för att se om modellens användbarhet är fortfarande lika hög. Detta skulle med fördel även inkludera de ovandiskuterade statistiska aspekterna.

Jämförande studie mellan offentlig och privat verksamhet

Den sista föreslagna studien är en jämförande studie mellan offentlig verksamhet och verksamhet i privat regi. En sådan studie skulle, om den genomfördes utifrån den konceptuella modellen, kunna bidra med svar på frågor om skillnader mellan ledarskapets syn på emotionella och rationella strategiska aspekter, i vilken mån det finns en harmoni mellan rot- och verksamhetsarkitektur etc. Genom en jämförelse av dessa två typiska organisationsformer, offentligt och privat, skulle lärdomar kunna dras om bl.a. för- och nackdelar inom de respektive verksamheterna, hur den strategiska verksamheten använder sig av mjuk respektive hård styrning etc. Även här vore det av intresse att utgå från att materialet skulle ha högt statistiskt värde.

Genomförandet av en undersökningsserie av ovannämnd karaktär, framför allt om den samlar in ett statistiskt signifikant underlag, skulle säkerställa såväl hög validitet som reliabilitet och möjliggöra en generalisering av svaren som ej varit möjligt i denna magisteruppsats.

9 Referenser

- Ackoff, R.L. (1969). *Systems, Organizations and Interdisciplinary Research*. Litterer, I. J. A. red. Organizations, John Wiley & Sons.
- Andersson, C., Egerstad, K. (1999). *Framgångsfaktorer och fallgröpar vid implementering av Balanced Scorecard - en fallstudie av implementeringsprocessen inom Göteborgs Stads äldreomsorg och Polisområde 2 vid Polismyndigheten, Västra Götaland*. Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.
- Andersson, K., Thelaus, D. (2001). *Frihet, delaktighet, systraskap! Om vad som gör anställda på äldreboenden nöjda med sitt arbete*. Studentfirman Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet
- Andréasson, P., Olofsson, J. (1999). *Balanserat styrkort på Valhallabadet*. Företagsekonomiska Institutionen, Göteborgs universitet.
- Argyris, C. (1971). *Management Information Systems: The Challenge to Rationality and Emotionally*. Management Science, Vol 17, No.6.
- Argyris, C. (1977). *Organizational Learning and Management Information Systems*. Accounting Organizations and Society. Vol. 2. No.2.
- Badaracco, J., Ellsworth, R. R. (1989). *Leadership and the quest for integrity*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund.
- Baetz, M. C., Bart, C. K. (1996) *Developing Mission Statements Which Work*. Long Range Planning, Vol.29, Nr.4, s. 526-533
- Blixt, J., Svärdröm, J. (2002). *Hur bedömer vi utvecklingens samordningsgrad?* Institutionen för Informatik, Göteborgs universitet.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. Pp. 75-78.
- Campbell, A. (1997). *Mission Statements*. Long Range Planning, Vol.30, Nr.6, 931-932.
- Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons.
- Checkland, P. (1985). *From Optimizing to Learning: A development of Systems Thinking for the 1990s*. Journal of Operational research Soc., Vol 36, No.9: 757-767.
- Checkland, P. (1989). *Soft System Methodology*. Human Systems Management, Vol. 8, No. 4:273-289.
- David, F. R. (1989). *How Companies Define Their Mission*. Long Range Planning, Vol.22, Nr.1, s.90-97.
- Davis, G. B. (1982). *Strategies for Information Requirements Determination*. IBM Systems Journal, Vol. 21, No. 1.
- Davis, G. B och Olson, M. (1984). *Management Information Systems – Conceptual Foundations, Structure and Development*. McGraw-Hill.
- Demker, M., Lundqvist, L. J. (2001). *En handledning i konsten att skriva uppsats*. Statsvetenskapliga institutionen, Göteborgs universitet.
- Economist (2000). *No gain without pain*. Jun24/2000, Vol. 355, Issue 8176.
- Eneroth, B. (1987). *Hur mäter man "vackert"? Grundbok i kvalitativ metod*. Natur och kultur, Stockholm
- Esaiasson, P. et al (2002). *Metodpraktikan*. Nordstedts Förlag, Stockholm.
- Frijo, M. L., Litman, J. (2001). *What Is Strategic Management?* Strategic Finance, Dec2001, Vol. 83, Issue 6.
- Ginsberg, A. (1997). *'New Age' Strategic Planning: Bridging Theory and Practice*. Long

- Range Planning, Vol.30, Nr.1, s.125-128.
- Ginzberg, M. J. (1980). *An organizational contingencies view of accounting and information systems implementation*. Accounting Organizations and Society. Vol.5, No.4, Pergamon Press.
- Godet, M., Roubelat, F. (1996). *Creating the Future: The Use and Misuse of Scenarios*. Long Range Planning, Vol.29, Nr.2, s.164-171.
- Grundy, T. (1995). *Destroying Shareholder Value: Ten Easy Ways*. Long Range Planning, Vol.28, s.7-8, 76-83.
- Grundy, T. (1996). *Strategy, Acquisitions and Value*. European Management Journal, Vol.14, Nr.2, s.181-188.
- Hatten, M. L., Hatten, K. J. (1997). *Information Systems Strategy: Long Overdue-and Still Not Here*. Long Range Planning, Vol.30, Nr.2, s.254-266.
- Hedberg, B. (1980). *Using Computerized Information Systems to Design Better Organization and Jobs*. Andersen, B. red. The Human Side of Information Processing. North-Holland Publishing Company.
- Hedberg, B. och Jönsson. S. (1978) *Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Enviroments*. Accounting Organizations and Society. Vol. 3, No. 1: 47-64.
- Heene, A. (1997). *The Nature of Strategic Management*. Long Range Planning, Vol.30, Nr.6, s.933-938.
- Heracleous, L. (1998). *Strategic Thinking or Strategic Planning?* Long Range Planning, Vol.31, Nr.3, s.481-487.
- Hettefelt, U., Karlén, C. (2002). *Balanced Scorecard inom kommunal verksamhet – kommunala särdrags inverkan vid appliceringen av den ursprungliga modellen om Balanced Scorecard*. Ekonomiska Institutionen, Linköpings universitet.
- Holmberg, L., Håkansson, M, Partanen, K. (2003). *Ledarskapets betydelse i samordnad utveckling*. Institutionen för Informatik, Göteborgs universitet.
- Hägg, Wiedersheim-Paul, Aronsson (1977). *Att arbeta med modeller inom företagsekonomin*. Liber Läromedel Malmö.
- Håkansson, M., Ingbergsson, R., Svärdström, J. (2003). *Handelshögskolan som en lärande organisation*. Institutionen för informatik, Göteborgs universitet.
- Ingbergsson, R. (2003). *Blue on blue*. Statsvetenskapliga institutionen, Göteborgs universitet.
- Kaplan, R., Norton, D. (1992a). *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, January-February s.71-79 Vol. 70, Issue 1.
- Kaplan, R., Norton, D. (1992b). *Putting the Balanced Scorecard to work*. Harvard Business Review, September-Oktober.
- Kaplan, R., Norton, D. (1996a). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R., Norton, D. (1996b). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, January-February.
- Kaplan, R. (2001). *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organisations*. *Nonprofit management & leadership*, 11(3) s.353-370.
- Langefors, B. (1975). *Control Structure and Formalized Information Analysis in Organizations*. I E. Grochla and N Szyperki, red. *Information System and Organizational Structure*. Berlin and New York, Walter de Gruyter.
- Langefors, B. (1978). *Analysis of User Needs*. Bracchi, I. G., Lockermann, P.C. red. *Information Systems Methodology*. Berlin, Springer-Verlag.
- Liedtka, J. M. (1998). *Strategic Thinking: Can it be Taught?* Long Range Planning,

- Vol.31, Nr.1, s.120-129.
- Lunneborg, H., Martinsson, L. (1999). *Balanced Scorecard i Göteborgs stad - sett ur verksamhetens och kommunledningens perspektiv*. Företagsekonomiska Institutionen, Göteborgs universitet.
- Lundh, J., Nilsson, P. (2001). Balanced Scorecard inom kommunal grundskola - en fallstudie i Göteborgs Stad. *Ekonomihögskolan, Växjö universitet*.
- Macintosh, N. B. (1985). *The social software of accounting and information systems*. Wiley, Chichester.
- Macintosh, N. B. (1994). *Management accounting and control systems : an organizational and behavioral approach*. Wiley, Chichester.
- Mackenzie, K. D. (1984). *A strategy and desiderata for organizational design*. Human Systems management 4. North-Holland.
- Magoulas, T., Pessi K. (1998). *Strategisk IT-mangement*. Ph. D. thesis, Göteborgs universitet, Department of Informatics.
- Management Times (2003). *Forging the missing link*. New Straits Times, Malaysia, WorldSources, Inc. Jan 05, 2003
- Manning, N. (1997). *What Does Better Public Management Look Like?* PA Times, Apr97, Vol. 20, Issue 4.
- Middleton, J. (2003). *The Ultimate Strategy Library : The 50 Most Influential Strategic Ideas of All Time*. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*. Free Press, New York.
- Mintzberg, H. (1996). *Managing Government, Governing Management*. Harvard Business Review, 00178012, May/Jun96, Vol. 74, Issue 3.
- Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1997). *Balanced scorecard i svensk praktik*. Liber ekonomi, 2. upplagan Malmö.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Plate, G. (2002). *Rättssäkerhet, Legitimitet och Demokrati - en studie av klienters syn och inflytande vid ekonomiskt bistånd*. Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet.
- Peters, B. G. (1999). *Institutional theory in political science: the 'new institutionalism'*. London, Pinter.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
- Reavill, L. RP. (1998). *Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system*. Managing Service Quality, Vol.8, Nr.1, s.55-63.
- Rigby, Paul H. (1969). *Models in Business Analysis*. Charles E. Merrill Publishing Company.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration : a sociological interpretation*. Harper & Row, publ., New York.
- Senge, P. (1990). *The leader's new work: building learning organizations*. Sloan Management Review, fall 1990: 7-23.
- Scholes, E., Clutterbuck, D. (1998). *Communication With Stakeholders: An Integrated Approach*. Long Range Planning, Vol.31, Nr.2, s. 227-238.
- Skipton, M. D. (1985). *Helping Managers to Develop Strategies*. Long Range Planning, Vol.18, Nr.2, s.56-68.
- Stacey, R. (1993). *Strategic Thinking and the Management of Change Internationat Perspectives on Organisational Dynamics*. Kogan Page Limited.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill.

Ward, K., Grundy, T. (1996). *The Strategic Management of Corporate Value*. *European Management Journal*, Vol.14, Nr.3, s.321-330.

Internet

Institutionen för informatik - publikationer

[<http://www.handels.gu.se/epc/view/department/informatics.html>]

Senast besökt: 2003-06-19

Balansen - balanserad resultatredovisning i Göteborgs Stad

[<http://www.balansen.goteborg.se/>]

Senast besökt: 2004-05-22

The Balanced Scorecard Institute

Alveson, P. (1998).

[<http://www.balancedscorecard.org>]

Senast besökt: 2003-07-08

The W. Edwards Deming Institute

[<http://www.deming.org/>]

Senast besökt: 2003-07-08

Europaparlamentet och BSC:

[http://www.europarl.eu.int/stoa/publi/168439/chap2_en.htm]

Senast besökt: 2003-08-28

Handledning

Bergensjärna 2003(a) 2003-10-14

Magoulas 2003(a), 2003-05-07

Magoulas 2003(b), 2003-05-13

Magoulas 2003(c), 2003-06-16

Magoulas 2003(d), 2003-07-14

Magoulas 2003(e), 2003-09-17

Magoulas 2003(f), 2003-11-27

Magoulas 2004(g), 2004-01-24

Magoulas 2004(h), 2004-01-30

Magoulas 2004(i), 2004-02-22

Magoulas 2004(j), 2004-03-09

Magoulas 2004(k), 2004-04-29

Magoulas 2004(l), 2004-05-12

Magoulas 2004(m), 2004-05-15

Magoulas 2004(n), 2004-05-15

Svärdström 2003(a) 2003-10-03

Svärdström 2003(b) 2003-10-28

Svärdström 2003(c) 2003-11-11

Svärdström 2004(d) 2004-05-17

Möten

Möte med ledningen för Balansen, 2003-06-05

Möte med ledningen för Balansen 2003-09-15

Möte med ledningen för Balansen 2004-01-15

Möte med ledningen för Balansen, 2004-02-19

Möte med ledningen för Balansen, 2004-04-03

10 Bilagor

10.1 Bilaga 1: Balanserade styrkort.

Robert S. Kaplan och David P. Norton introducerade 1992 ett styrkoncept för organisationer och företag kallat för *Balanced Scorecard*¹¹⁴. Detta styrkoncept innebär att den kortsiktiga verksamhetsstyrningen kopplas till långsiktiga visioner och strategi. I historisk kontext kan detta ses som ett av inläggen i den pågående debatten om MACS (Management Control Systems)¹¹⁵. Då MACS ansågs ålderdomlig utifrån gällande tillverknings- och produktionsmetoder samt att omvärlden hade förändrats, uppstod det olika skolor som förespråkade hur dessa ändringar skulle mötas som exempelvis *Goal congruence*, *Human relations* och *Relevance lost*¹¹⁶. Med *Balanced Scorecard* eller Balanserade Styrkort som det har översatts till svenska ville Kaplan och Norton ge sin syn på hur kritiken mot MACS, sammanfattad i *Relevance lost* debatten, kunde lösas. I grunden bestod *Relevance lost* kritiken i att enbart finansiell data inte räckte till i dagsläget utan att en större helhetssyn krävdes på företagets verksamhet för att styrningen skulle vara i takt med tiden och verklighetsförankrad.

För att uppnå detta skall organisationer se på sin verksamhet genom fyra olika perspektiv i stället för som tidigare, enbart genom ett finansiellt. Således erhålls balanserad information om de resultat som genomförs idag, vilka kommer att påverka företagets utveckling imorgon. Men att enbart försöka se på organisationen på ett balanserat sätt är inte tillräckligt; en långsiktig väg måste kunna följas för att uppnå en hållbar utveckling. Därför utvecklades även Balanserade styrkort som ett verktyg för att översätta en abstrakt vision och strategi till konkreta mått och mål där syftet är att skapa balans i styrningen av företag, vilket innebär att inget perspektiv är viktigare än något annat.

Ett balanserat styrkort är därför ett strategiskt styrinstrument som gör det möjligt för organisationer att tydliggöra sina visioner och strategier samt att översätta dessa till handling. Genom att återkoppla de interna organisationsprocesserna med de externa resultaten uppnår organisationen en ständigt förbättrad strategisk prestation och resultat¹¹⁷.

Med balanserade styrkort kan organisationen balansera det traditionella finansiella perspektivet med ytterligare tre perspektiv. De fyra perspektiven som balanserade styrkort föreslår är:

- Kundperspektiv
- Processperspektiv
- Förnyelse och utvecklingsperspektiv
- Finansperspektiv¹¹⁸

¹¹⁴ Kaplan och Norton, 1992.

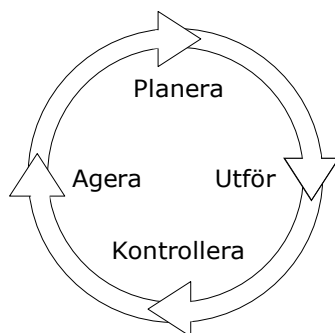
¹¹⁵ MACS var i princip ekonomistyrnings och kontrollsystem för industriellt bruk Macintosh, , 1985, 1994.

¹¹⁶ Se exempelvis Macintosh, 1985, 1994.

¹¹⁷ Det är viktigt att skilja på resultat (jfr. engelskans *outcome*) och prestation (jfr. engelskans *output*). I det här fallet kommer prestation att användas om det som skapas som exempelvis ”antal rapporter per månad”, medan resultat kommer att beskriva en långsiktig bild av måluppfyllelse eller funktion som exempelvis ”nöjd kund”. Arveson, 1998.

¹¹⁸ De fyra perspektiven som redovisas här är förslag som tas upp i teorier om Balanserade styrkort (engelska: *financial-, customer-, business process-, learning and growth perspective*). Detta innebär inte att dessa måste följa slaviskt utan en anpassning till respektive organisation är självklart möjlig och önskvärd. [<http://www.balancedscorecard.org>]

Dessa fyra perspektiv skall sedan vara det sätt som organisationen betraktas utifrån; mätetal utvecklas, data samlas in och analyseras utifrån perspektiven. Anledningen till att behandla organisationen utifrån fyra olika perspektiv är att den traditionella finansiella styrningens ensidiga betraktningssvinkel kan anses återge gårdagens historik, där långsiktighet och kundrelationer inte tilldelas tillräckligt vikt.



Figur 22. Balanserade styrkort utifrån ett kontraprojekt.

Balanserad styrning är per definition inget projekt¹¹⁹. Balanserade styrkort är ett styrinstrument som fungerar cykliskt (se figur 22). Cykelns uppgift är inte direktkopplad till organisationens mål, utan fungerar snarare som en återkoppling mellan de interna processerna och de externa utfallen. Detta görs genom att resultattal (mätetal) följs över tid, för att kunna upptäcka trender samt förbättringsområden. Således får ledningen hjälp vid beslutsfattande¹²⁰.

Balanserade styrkort är inte ett revolutionerande koncept, utan bygger delvis på vedertagna teorier som *Total Quality Management* (TQM) och övergång från hierarkisk-till platt organisation. Metodologin bygger framför allt på att det går att mäta det som händer i verksamheten samt vikten av feedback i styrningen av organisationen¹²¹.

10.1.1 Mått och mätetal

De mätetal som utvecklats inom Balanserade styrkort måste bygga på de strategiska planerna för organisationen så att ledningen skall kunna tillgodogöra sig av de aspekter som kan anses vara relevanta och viktiga. Vad som kan anses viktigt när det gäller mätetalen är att de möjliggör en återgivning av en mängd olika perspektiv för strategiska beslutsfattare i synnerhet samt hjälper beslutsfattare i allmänhet. Målet med detta är att underlätta för beslutsfattare att ta välgrundade, långsiktiga beslut.

Feedback till de olika verksamhetsprocesserna för att dessa skall kunna förbättra sin verksamhet kontinuerligt samt att mönster över tid skall kunna utläsas är viktiga aspekter. Det är även viktigt att det förekommer en dialog/återgivning av själva mätinstrumentets utformning och metoder för datainsamling. Denna kvantifiering som Balanserade styrkort förespråkar står dock inte utan kritiker.

¹¹⁹ Projekt definieras här så att det har en bestämd början och ett bestämt slut.

¹²⁰ Här handlar det om självbedömning inom organisationen och kund- eller marknadsbehov.

¹²¹ *Total Quality Management* eller TQM är en kvalitetsarbetsmodell där kvalitet skall genomstyra all styrning i kontrast till regel-, mål- eller resultatstyrning. Resultaten av arbete med TQM är ständig förbättring av kvalitet på varor och tjänster.

Den feedback som är inbyggd i Balanserade styrkort bygger till stor del på TQM och det krav som ställs på alla verksamhetsprocesser, nämligen att de skall vara en del i ett system bestående av ständigt återkommande feedback. Genom analys av feedbackinformationen kan ledningen avgöra grunderna till avvikelser, lokalisera problem i processer och fokusera på förbättringar där de behövs. Utöver feedbackinformation om processresultat inkorporerar även Balanserade styrkort återkommande feedback om resultat av verksamhetens strategier. Således skapas en dubbel återgivningsprocess i Balanserade styrkort.

10.1.2 De fyra perspektiven

Grunden i Balanserade styrkort är de fyra perspektiven finansperspektiv, kundperspektiv, processperspektiv och förnyelse och utvecklingsperspektiv som tillsammans skall ge en bild av hela verksamheten.

Det finansiella perspektivet

Detta är det klassiska mätverktyget hos organisationer. Här mäts exempelvis omsättning, resultat och lönsamhet. Trots kritik mot ensidig finansiell information har organisationer grundläggande behov av korrekt finansiell data som är av stor betydelse för chefer vid beslutsfattande. Dessa data måste, som all annan data inom Balanserade styrkort kunna kopplas till resten av de framtagna måtten och mätetalen.

Kundperspektivet

Kunder och användare har fått en allt mer framskjuten ställning inom dagens företag. Kundperspektivet skall vägleda organisationen mot dessas behov och önskemål genom att översätta sin vision till konkreta mått och mätetal som sätter kunden i fokus.

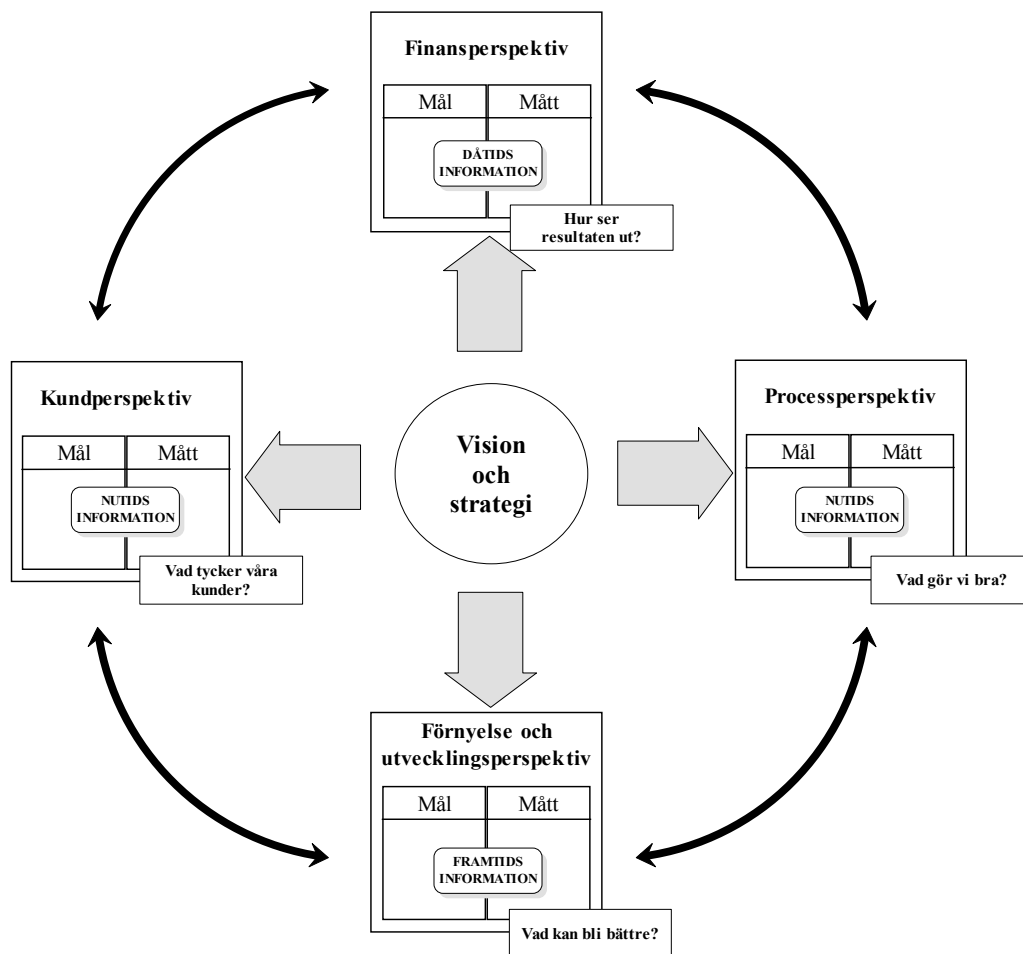
Processperspektivet

Här refereras till de interna processerna. De mått och mätetal som tas fram möjliggör för chefer att se hur företaget fungerar internt och om det motsvarar uppställda målsättningar. De interna processerna kan i sin tur delas upp i tre grupper av processer, strategisk ledningsprocess, verksamhetsprocess och stödprocess.

Här är det av yttersta vikt att de som har störst kunskap om processerna är involverade i att ta fram de mått och mätetal som skall användas.

Innovations- och lärandeperspektivet

Här inkluderas såväl utbildning av anställda som företagskultur relaterad till individuell- och organisationsförbättring. Givet att organisationen bygger på kunskap antas att människor är den grundläggande källan till kunskap som måste vårdas och vidareutvecklas då de utgör grunden för organisationens framgång.



Figur 23. De fyra perspektiven i balanserade styrkort.

10.1.3 Strategi inom Balanserade styrkort

Balanserade styrkort skall vara härledda från organisationens strategi och vision och bör vara realistiska i den mån att de skall överensstämma med organisationen samt att de mål som formuleras skall gå att uppnå.

På strategisk nivå är det framför allt två grundläggande frågeställningar som berörs, först en strukturell och sedan en funktionell. Den förra rör överensstämmelse mellan Balanserade styrkort och organisationens verksamhet medan den funktionella rör implementering av Balanserade styrkort i verksamheten. Dessa två faser kan ses som kritiska i införandet av Balanserade styrkort i en organisation.

Överensstämmelsen av det balanserade styrkortet och organisationen kan ses som en analysfas där strukturell harmoni mellan verksamhetens och Balanserade styrkort säkerställs genom analys av verksamheten som dess omgivning. Detta görs bl.a. genom ett inklusivt tillvägagångssätt, där relevanta intressenter inkluderas i processen för att tillse att det finns en gemensam vision inom organisationen. I denna process utvecklas relevanta mått för styrkortens perspektiv givet de premisser som gäller för Balanserade styrkort, dvs. relationskrav mellan perspektiven. Resultatet skall bli att organisationens övergripande strategiska målsättningen representeras i de fyra perspektiven (jfr. figur 23 ovan) samt att de, för organisationens kritiska framgångsfaktorer representeras i de mätetal som tas fram.

Införandet av Balanserade styrkort i organisationen är den andra kritiska fasen av införandet av Balanserade styrkort i organisationen. Viktiga element i implementeringen kan beskrivas i termer av förankring, såväl hos anställda som hos ledning¹²², inklusivitet och kommunikation. Genom detta bör samtliga intressenter kunna sträva mot gemensamma mål.



Figur 24. Från mission till handlingsplan.

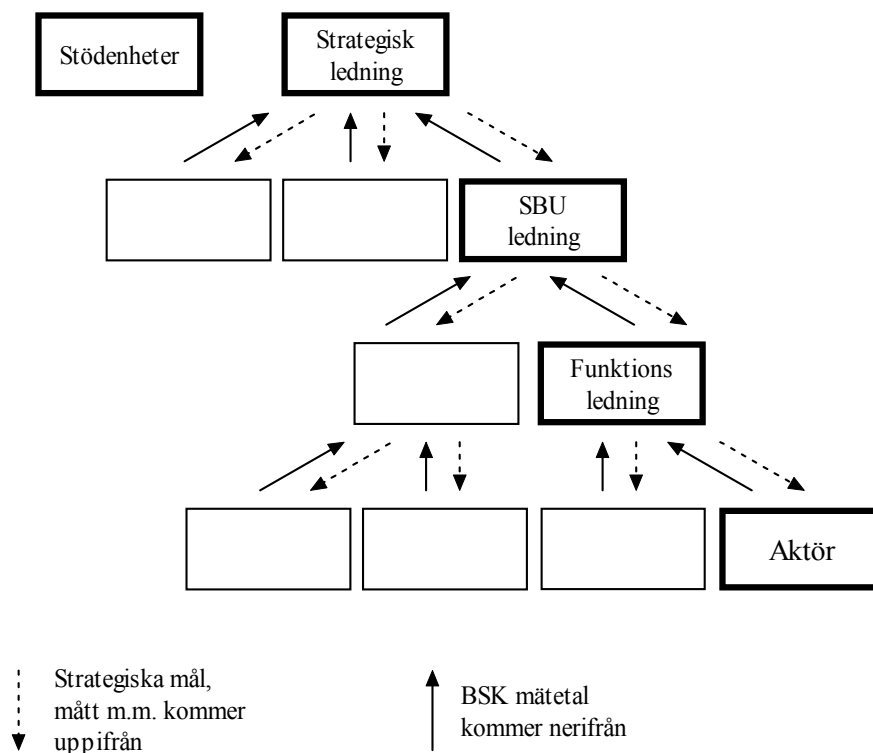
Således kan införande och användning av Balanserade styrkort ses som innefattande tre steg. Först en förändringsprocess, sedan ett försöksprojekt och slutligen balanserad mätning¹²³. När det gäller förändringsprocessen så är det viktigt att inse att införandet av Balanserade styrkort kommer att beröra hela organisationen och därför måste den högsta ledningen involveras från första början. Ledningen måste stödja processen för att den skall lyckas samtidigt som enskilda arbetare får större möjlighet till insyn och att påverka sitt dagliga arbete. Stor öppenhet och deltagande är några av förutsättningarna för ett lyckat förändringsarbete.

Nästa steg är försöksprojektet, eller det initiala införandet. Som tidigare nämndes skall den högsta ledningen vara initierare av införandet, till stor del då strategiska mål formuleras på den nivån. Detta möjliggör även att de mått och mätetal som kommer att tas fram i senare skede tillgodoser ledningens behov av aggregerad strategisk verksamhetsinformation.

Slutligen uppnås balanserad mätning som i sin tur kan sägas innehålla två grundläggande informationsflöden, information uppifrån och information nerifrån. Ledningen definierar mål, önskade resultat, mätetal m.fl. som är anpassade till den strategiska planen som har formulerats av högsta ledningen samt i den framtagna balanserade styrkorsplanen. Dessa bryts ned i för lägre delar i organisationen relevanta mått, mål, resultat m.fl. och skickas ner i hierarkin till berörda instanser som således involveras i strategisk styrning.

¹²² Observera att Balanserade styrkort är ett ledningsinstrument, som därför skall vara initierat och förankrat hos den strategiska ledningen i synnerhet som i sin tur skall ge förankring hos de anställda i allmänhet.

¹²³ Följande avsnitt bygger på Arveson, 1999.



Figur 25. Informationsflödet i Balanserade styrkort.

Informationsflödet delas in i två delar, ett uppifrån och ner i organisationen och ett nerifrån och upp. Det förra innebär att mål, resultat, initiativ m.m. definieras av verksamhetschefer i enlighet med den strategiska ledningens beslutade inriktning. Detta resulterar i att det skapas en hierarkis uppsättning av balanserade styrkort, relevanta för varje organisationsnivå, samt att det involverar och motiverar de olika intressentgrupperna i verksamheten.

Det senare informationsflödet är en resurskrävande aspekt av systemet, samt att det är här som verksamhetens aktörer påverkas starkast. Informationen skickas sedan upp i organisationen och skall således ge varje verksamhetsdel den önskade informationen. Mellan alla nivåer aggregerats informationen, för att nå den strategiska ledningen i form av de få, vitala informationsdelar som krävs för att få en helhetsbild av verksamheten. Genomgående används informationsteknologi som stöd för användning av balanserad styrning¹²⁴.

¹²⁴ Om IS/IT stöd går att läsa på: [<http://www.balancedscorecard.org/bscit/index.html>] och [<http://www.defenselink.mil/c3i/org/cio/ciocert/sum-step.html>]

10.2 Bilaga 2: Desiderata för organisationsdesign.

Kenneth D Mackenzie (1984).

Reproducerat med tillstånd, från Blixt och Svärdström (2002).

D.1. Överenskommelse om att processen skall följas hellre än resultatet

Det är att föredra att diskutera vilka steg som processen skall följa och nå överenskommelse om den. Överenskommelsen omfattar även vilka beslutsfattare som skall bestämma vad, i de olika stegen i processen, tillsammans med designern. Den omfattar även hur framstegsrapporter skall presenteras under processen. Övriga överraskningar skadar implementeringen på grund av att de skapar osäkerhet, misstro och förlust av engagemang.

D.2. Komplet analys (fullständighetsanalys)

Analys av samtliga delar av ABCE-modellen skall göras för att få en helhetsbild

D.3. Kostnadseffektiv

Organisationsdesignprocessen skall vara kostnadseffektiv, då den är dyrbar i både tid och pengar samt att den kan ta personal från sina vanliga arbetsuppgifter. För att få denna process effektiv, skall projektet delas upp i delar och börjar med de delar som innebär låga kostnader.

D.4. Objektiv

Designprocessen skall utföras av människor som är oberoende av organisationen. Medlemmar inom en organisation har svårt att vara objektiva då de har egenintresse, har redan dragit slutsatser kring processen, gamla vanor och politiska skäl till att hålla på ett visst slutresultat av processen. Organisationsmedlemmar skall därför inte delta i det större designarbetet.

D.5. Snabbhet

Designproblem skiftar över tiden. Ett problem kan därför anta en ny skepnad och vara inaktuellt om designen tar för lång tid.

D.6. Småskalighet

Ju mindre påverkan i en designprocess rörande omstrukturering av personal och maktstrukturer inom en organisation, desto lättare blir implementeringen av den nya organisationsdesignen.

D.7. Enkelhet, tydlighet

Komplexitet i organisationsdesignen kan orsaka förvirring och konflikter. Klarhet och tydlighet kring den nya designen gör att den blir enklare att implementera och den bli mer stabil.

D.8. *Noggrann, detaljerad*

Den design som är specifik kring detaljer och antaganden är att föredra. Varje organisationsdesign ändrar makt och arbetsuppgifter. Medlemmar inom organisationen kommer att söka efter klarhet. En dåligt utformad och odetaljerad plan kan orsaka konflikter och förvirring. En klar specifikation ökar medlemmarna inom en organisation att förstå och acceptera den nya designen.

D.9. *Genomarbetad*

En organisationsdesign som tar beaktning av många olika faktorer som kan påverka organisationen, exempelvis genom ändrade förutsättningar från omvärlden, förbättrar anpassningsbarheten för organisationsdesignen så att den svarar mot en förändring med minimal ansträngning.

D.10. *Implementerbarhet*

Det finns många politiska faktorer som måste tas hänsyn till som exempelvis ägarförhållanden och fackförening. Om dessa faktorer inte tas i beaktande kan det hämma implementeringen av den nya organisationsdesignen. Implementeringsprocessen skall dessutom utvecklas från början av organisationsdesignsprocessen och skall följa med i varje steg i utvecklingen. Belöningsystem bör finnas för skötsel och underhåll av den nya organisationen.

D.11. *Lätthanterlighet*

Organisationsdesignen kommer att vara lättare att underhålla om det finns incitament för att tillse att det blir gjort. Detta bör skötas av företagsledningen och dess personal.

D.12. *Hävstångsverkan*

Organisationsdesignen skall utformas för att ge bieffekter förenklade rutiner för exempelvis personalplanering och lönesättningssystem.

D.13. *Minska beroendet av experten*

Organisationen skall klara sig själva utan designexperten när projektet är avslutat. Detta bör planeras in och sörjas för inom framtagandet av organisationsdesignen.

10.3 Bilaga 3: Analys för elever i grundskolan

Hämtat från BALANSENS hemsida på internet: www.balansen.goteborg.se

Nedan visas ett exempel på en funktion i BALANSEN som finns på www.balansen.goteborg.se. A och B representerar de skolor som det valts att göras en jämförelse mellan. Alla skolor i samtliga stadsdelar inom Göteborgs stad är valbara för analys. På liknande sätt är det även möjligt att jämföra förskola, gymnasieskola, äldreboende, hemtjänst samt hemsjukvård.¹²⁵

A Stadsdel: **Centrum** Skola: **Alla** År: **2003** Månad: **Alla**
B Stadsdel: **Askim** Skola: **Alla** År: **2003** Månad: **Alla**

Elever och Föräldrar		A	B
Nöjd Elev F-3 (Index)		74	80
Nöjd Elev år 4-9 (Index)		59	60
Nöjd Förälder (Index)		65	62
Förtroende (Index)		70	66
Tillbud/skada		*	*

Medarbetare och Utveckling		A	B
Nöjd Medarbetare (Index)		51	50
Kompetensutveckling (Index)		64	66
Individuell utvecklingsplan		13,45%	5,49%
Personalomsättning		8,8%	10,9%
Frånvaro		15,3%	12,0%

Uppdrag och Ekonomi		A	B
Totalkostnad	100,7 Mkr	170,9 Mkr	
Kostnad per elev	66,1 tkr	57,5 tkr	
Pedagogtätthet	8,1 st	7,1 st	
Elever per dator	12,1	*	

Verksamhet och Processer		A	B
Värdegrunden		3,0	3,2
Lärande 4-9 (Index)		64	67
Uppnått målen År 5		*	5,0%
Andel G NÄP år 9		*	*
IKT-kompetens		25,2%	67,0%
Gymnasieval		99,2%	97,4%
Kvar i kommunala gymnasier		85,0%	89,2%

i = Definition av mätetalet **g** = Analys av mätetalet **Ⓜ** = Alla värden i mätetalet * Uppgift saknas
 ~ Uppgift ej SDF

Figur 26. Exempel på jämförande analys för grundskolan.

¹²⁵ För ytterligare exempel; gå in på [<http://www.balansen.goteborg.se>]

10.4 Bilaga 4: Enkät från SCB för Balansen. Januari 2004.



Januari 2004

Tala om vad Du tycker om Din skola!

Denna undersökning skall ge underlag till förbättringar vid Din skola.

I år handlar frågorna om verksamheten i skola, elevhälsa och kultur/musikskola.

Svaren kommer att bearbetas av Statistiska centralbyrån (SCB) så att man kan se vad det är som är viktigast att förbättra vid skolan. Sedan kommer skolans personal tillsammans med eleverna att med hjälp av resultaten genomföra förbättringar i skolan. Enkätresultaten kommer att vara tillgängliga i mars 2004 via Internet på Göteborgs stads hemsida www.balansen.goteborg.se.

Denna frågeblankett delas ut till samtliga elever i skolår 4-9 i Göteborg.

- Att svara på undersökningen är **frivilligt**.
- Ditt svar är **hemligt**. Ingen kan se hur just du har svarat.
- När du svarat på frågorna lägger du frågeblanketten i **svarskuvertet** och klistrar igen det.
- **Frågeblanketten besvaras på lektionstid**. Läraren samlar in och skickar kuverten till SCB.

Skolledning och personal på skolan är tacksamma för att du svarar på frågorna.

Tack för din medverkan!

Lars Roslund
Stadsdirektör
Göteborgs Stad

Ari Mansikkaviita
Undersökningsledare
SCB



5 BEMÖTANDE

Hur nöjd är du med...	Inte alls nöjd										Jätte-nöjd	Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
- hur du bemöts av lärarna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur du bemöts av övrig personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur de vuxna lyssnar på dina synpunkter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 PEDAGOGISK HANDLEDNING

Hur nöjd är du med...	Inte alls nöjd										Jätte-nöjd	Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
- hur du vet vad du skall lära dig i olika ämnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- den hjälp du får med skolarbetet när du behöver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur bra lärarna förklarar för dig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur lärarna anstränger sig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur du lär dig ta eget ansvar för skolarbetet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- arbetsron i skolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 PEDAGOGISK PROCESS

Hur nöjd är du med...	Inte alls nöjd										Jätte-nöjd	Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
- vad du får lära dig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- möjligheterna att få lära på olika sätt (t. ex. tillsammans med andra, självständigt arbete, skapande, olika tekniska hjälpmedel)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur omväxlande och intressant skolarbetet är?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur skolan väcker din nyfikenhet och lust att lära?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur nyttiga och användbara saker du får lära dig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- din egen förmåga att klara skolarbetet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





8 ATT FÅ VARA MED OCH BESTÄMMA												
Hur nöjd är du med...	Inte alls nöjd										Jätte-nöjd	Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
- hur du får vara med och bestämma om vad du ska arbeta med i skolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur du får vara med och bestämma hur du ska arbeta i skolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur du får vara med och bestämma om maten och miljön i skolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur du får vara med och bestämma om kommande aktiviteter (t.ex. friluftsdagar, temaveckor m.m.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9 LÄROMEDEL												
Hur nöjd är du med...	Inte alls nöjd										Jätte-nöjd	Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
- läroböckerna som ni använder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- bibliotekets öppettider?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- andra läromedel (t.ex. dator, video m.m.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10 SKOLMILJÖ												
Hur nöjd är du med...	Inte alls nöjd										Jätte-nöjd	Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
- undervisningslokalerna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- elevutrymmena?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- övriga utrymmen (t.ex. korridorer, trapphus)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- toaletterna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- skolgården?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- möjligheten att komma in i skolan före och efter schemalagd tid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- städningen på skolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





14 ELEVHÄLSAN											
Hur nöjd är du med...	Inte alls nöjd								Jätte- nöjd		Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
- din förmåga att läsa och skriva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- din förmåga att koncentrera dig på skolarbetet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur du fått vara med och bestämma om den hjälp du får i skolarbetet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- luften i klassrummen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ljudnivån i klassrummen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15 FRISKVÅRD											
Hur nöjd är Du med	Inte alls nöjd								I allra högsta grad nöjd		Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
- möjligheterna till motion och fysisk aktivitet i skolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- vad ni gör på lektionerna i idrott och hälsa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur skolan arbetar med kunskaper om hur viktigt det är att motionera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16 LIVSSTIL											
Hur nöjd är Du med hur skolan arbetar med kunskaper till...	Inte alls nöjd								I allra högsta grad nöjd		Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
- narkotika och alkohol?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- tobak och snus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- kost och måltider?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- sex och samlevnad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17 VÅLD OCH TRAKASSERIER										
1. Förekommer det våldssituationer på din skola?										
1 <input type="checkbox"/> Ja										
2 <input type="checkbox"/> Nej										
3 <input type="checkbox"/> Vet ej										
2. Har du själv blivit hotad i din skola vid något tillfälle under läsåret?										
1 <input type="checkbox"/> Ja										
2 <input type="checkbox"/> Nej										



**3. Förekommer det våldssituationer på din skola?**

- 1 Ja
2 Nej
3 Vet ej

4. Har du själv blivit hotad vid något tillfälle under läsåret?

- 1 Ja
2 Nej

5. Har du känt dig utfrusen vid något tillfälle under läsåret?

- 1 Ja
2 Nej

6. Har någon elev/elever trakasserat eller kränkt dig under det senaste läsåret?

- 1 Ja
2 Nej

7. Har någon vuxen på din skola trakasserat eller kränkt dig under det senaste läsåret?

- 1 Ja
2 Nej

18 KULTURSKOLAN/MUSIKSKOLAN (avser den frivilliga kultur/musikskolan som kostar 250 kr)**1** Deltar du i kulturskolan/musikskolan?

- 1 Ja (fortsätt till fråga 19)
2 Nej

2 Om du svarade nej på föregående fråga, av vilken anledning deltar du inte?

- flera alternativ kan anges

- 1 Är inte intresserad
2 Hinner inte
3 Av kostnadsskäl
4 Fick ej plats
5 Utbudet passar inte
6 Tiderna passar inte
7 Svårt att ta sig till undervisningslokalema
8 På grund av kompisar
9 Vet inte om att möjligheten finns





Följande frågor besvaras endast om du deltar i kulturskolan/musikskolan.

19 KULTUR/MUSIKSKOLAN, BEMÖTANDET											
Hur nöjd är du med	Inte alls nöjd							I allra högsta grad nöjd			Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
- hur du bemöts av lärarna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur lärarna lyssnar på dig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur lärarna bryr sig om dig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20 KULTUR/MUSIKSKOLAN, UNDERVISNINGEN											
Hur nöjd är du med ...	Inte alls nöjd							I allra högsta grad nöjd			Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
- hur bra lärarna i kulturskolan visar/ förklarar för dig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- den hjälp du får när du behöver det?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur din lärare uppmuntrar dig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur omväxlande och intressant undervisningen är?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21 KULTUR/MUSIKSKOLAN, TILLGÄNGLIGHET											
Hur nöjd är du med ...	Inte alls nöjd							I allra högsta grad nöjd			Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
- hur lätt det är att ta sig till och från kulturskolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- tiderna för undervisningen i kulturskolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur lätt det är att komma i kontakt med kulturskolan och dess personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22 KULTUR/MUSIKSKOLAN, DELAKTIGHET/PÅVERKAN											
Hur nöjd är du med ...	Inte alls nöjd							I allra högsta grad nöjd			Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
- möjligheterna att få vara med och bestämma hur du skall arbeta i kulturskolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- möjligheterna att få lämna synpunkter på kulturskolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur lärarna lyssnar till dina synpunkter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





23 KULTUR/MUSIKSKOLAN, LOKALERNA												
Hur nöjd är du med ...	Inte alls nöjd										I alla högsta grad nöjd	Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
- hur trivsamma undervisningslokalerna är i kulturskolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur undervisningslokalerna fungerar för ämnet/kursen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- toaletterna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur handikappanpassade lokalerna är?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 KULTUR/MUSIKSKOLAN, TRYGGHET/TRIVSEL												
Hur nöjd är du med ...	Inte alls nöjd										I alla högsta grad nöjd	Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
- hur trygg du känner dig i kulturskolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur trygg du känner dig med de andra eleverna i kulturskolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hur trygg du känner dig med lärarna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- tryggheten på vägen till och från undervisningslokalerna i kulturskolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 KULTUR/MUSIKSKOLAN, INFORMATION												
Hur nöjd är du med ...	Inte alls nöjd										I alla högsta grad nöjd	Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
- informationen om de kurser/ämnen som erbjuds i kulturskolan ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- informationen om vad kurserna/ ämnena i kulturskolan innehåller?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- informationen om utställningar/ föreställningar/konserter mm som du kan delta i?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- informationen om vart du kan vända dig med olika frågor i kulturskolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 KULTUR/MUSIKSKOLAN, VERKSAMHETEN												
Hur nöjd är du med ...	Inte alls nöjd										I alla högsta grad nöjd	Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
- vad du får lära dig i kulturskolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- de ämnen/kurser du har att välja på?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- att få vara med på utställningar/ föreställningar/konserter mm?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- möjligheten att få vara med och bestämma vad du gör i kultur/musikskolan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



+

9

+

27 KULTUR/MUSIKSKOLAN I SIN HELHET

	Inte alls nöjd										I högsta grad nöjd
a	Hur nöjd är du med kultur/musikskolan och dess verksamhet i sin helhet?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b	Hur väl uppfyller kultur/musikskolan dina förväntningar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c	Tänk dig en perfekt kultur/musikskola. Hur nära ett sådant ideal tycker du att denna kulturskola och dess verksamhet kommer?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28 BAKGRUNDSFAKTA**B1** Vilket språk talar du huvudsakligen hemma?

- 1 Svenska
2 Annat språk

B2 Postnummer där du bor

--	--	--	--	--

B3 Jag deltar i den kurs/det ämne jag valde i första hand?

- 1 ja
2 nej

B4 Kryssa i vilken stadsdel du bor i

- | | | |
|---------------------------------------|--|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Gunnared | 8 <input type="checkbox"/> Linnéstaden | 15 <input type="checkbox"/> Styrö |
| 2 <input type="checkbox"/> Lärjedalen | 9 <input type="checkbox"/> Majoma | 16 <input type="checkbox"/> Torlanda |
| 3 <input type="checkbox"/> Kortedala | 10 <input type="checkbox"/> Högsbo | 17 <input type="checkbox"/> Biskopsgården |
| 4 <input type="checkbox"/> Bergsjön | 11 <input type="checkbox"/> Älvsborg | 18 <input type="checkbox"/> Lundby |
| 5 <input type="checkbox"/> Härlanda | 12 <input type="checkbox"/> Frölunda | 19 <input type="checkbox"/> Tuve-Säve |
| 6 <input type="checkbox"/> Örgryte | 13 <input type="checkbox"/> Askim | 20 <input type="checkbox"/> Backa |
| 7 <input type="checkbox"/> Centrum | 14 <input type="checkbox"/> Tynnered | 21 <input type="checkbox"/> Kärra-Rödbo |

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!
När du har svarat på frågorna lägger Du frågeblanketten i svarskuvertet och lämnar det till läraren.

+

+

10.5 Bilaga 5: Frågeformuläret för magisteruppsats.

Frågeformulär för magisteruppsats i systemvetenskap

Intervju nummer <input type="text"/>	
Tid för intervjun <table border="1"><tr><td>Datum: _____ Från klockan: _____ Till klockan: _____</td></tr></table>	Datum: _____ Från klockan: _____ Till klockan: _____
Datum: _____ Från klockan: _____ Till klockan: _____	
Övriga anteckningar <input type="text"/>	

För frågor och information angående enkäten var god vänd Dig till:

Anders Guttormsen Telefon 0709 – 545156 s98gutt@student.informatik.gu.se	Ragnar Ingibergsson Telefon 0733 – 694277 s98ra@student.informatik.gu.se
--	--

Fråga 1

Grundfråga: I vilken grad anser Ni att nedanstående intressenter påverkar verksamhetens grundläggande uppgift?

Förklaring: Intressenterna utgörs av de som påverkar och påverkas av verksamheten. Primärintressenterna är direkt involverade i den operativa verksamheten (som exempelvis lärare och förvaltare inom administrationen). Verksamhetens grundläggande uppgift återspeglas i den operativa verksamheten. Den utgör en handlingsplan för hur den operativa verksamheten bör bedrivas samt vilken inställning som skall prägla verksamheten.

Exemplifiering: En avdelningschef kan påverka den operativa verksamhetens utformning och är därmed en primärintressent.

Svarsalternativ

Följande kategorier/grupper utgör primärintressenter	I låg grad – I hög grad
Klienter/kunder (elever, föräldrar)	<input type="checkbox"/>
Aktieägare (skattebetalare)	<input type="checkbox"/>
Anställda (lärare, rektor, vaktmästare)	<input type="checkbox"/>
Samhälle (det offentliga, lagar, regler m.m.)	<input type="checkbox"/>
Leverantörer (bokleverantörer)	<input type="checkbox"/>
Näringsliv	<input type="checkbox"/>
Ledning/ledare (rektor, stadsdelschef)	<input type="checkbox"/>
Konkurrenter (privatskolor)	<input type="checkbox"/>
Regering och riksdag	<input type="checkbox"/>
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>

Annat: _____

Fråga 3

Grundfråga: I vilken grad associerar Ni nedanstående roller till formuleringen av verksamhetens grundläggande uppgift?

Förklaring: Den grundläggande uppgiftens formulering påverkar verksamhetens inriktning. Den kan ses som uppdelad i rationella (m.a.o. strategiska) och emotionella (m.a.o. filosofiska) delar (ett hårt tänkande respektive ett mjukt tänkande). Dessa två delar upptar olika stor fokus beroende på hur verksamheten styrs.

Exemplifiering: Formuleringen av den grundläggande uppgiften kan uppfattas på olika sätt av operativ personal.

Svarsalternativ:

Den grundläggande uppgiften kan associeras med följande roller:	I låg grad – I hög grad																																																							
Visionär inför framtiden Samordnare Motivationsfrämjare Vägledare vid resursfördelning Kulturfrämjare Samhällsfrämjare Socialansvarstagare Konkurrensorienterad Innovationsfrämjare	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																							
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>																																																							

Annat: _____

Fråga 4

Grundfråga: I vilken grad anser Ni att nedanstående roller prioriteras i Er verksamhet?

Förklaring: Organisationens filosofi kan tillgodose intressenternas emotionella behov. Att uppfylla dessa behov hjälper till att skapa en balans mellan de hårda respektive de mjuka delarna av den grundläggande uppgiften. Beroende på hur intressentgrupperna ser ut betonar filosofin olika aspekter.

Exemplifiering: De normer som finns i läroplanen uttrycker ett behov av miljömedvetna elever.

Svarsalternativ:

Formuleringen av verksamhetens grundläggande uppgift prioriterar den som verkar som:	I låg grad – I hög grad																									
Visionär inför framtiden Motivationsfrämjare Kulturfrämjare Samhällsfrämjare Socialansvarstagare	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																									
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>																									

Annat: _____

Fråga 5

Grundfråga: I vilken grad anser Ni att verksamhetens grundläggande uppgift präglas av nedanstående påståenden?

Förklaring: En övergripande värdegrund kan finnas för hela organisationen eller för vissa delar av den, t.ex. en avdelning. Värdegrunden innebär bl.a. upplevd grad av delaktighet samt enhetlighet respektive mångfald i verksamhetens arbetskultur och normer.

Exemplifiering: Vår avdelning har en speciell arbetskultur som skiljer sig från resten av organisationen.

Svarsalternativ:

Påstående	Ange påståendenas inbördes relation på skalan	Påstående										
Enhetlig arbetskultur (världsbild) Prioriteringsnormer	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pluralistisk arbetskultur Harmoniserade normer
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>											

Annat: _____

Fråga 6

Grundfråga: Hur väl stämmer nedanstående påståenden överens med Er uppfattning om hur verksamhetens styrs?

Förklaring: Verksamheter styrs med hjälp av en mängd olika medel. Val och fördelning av medel kan ses som uttryck för ledningens sätt att styra verksamheten.

Exemplifiering: Sparkrav styr mycket av arbetet på avdelningen.

Svarsalternativ:

Verksamheten styrs genom	I låg grad – I hög grad
Den centrala ledningen	<input type="checkbox"/>
Regler	<input type="checkbox"/>
<i>Mission statement</i>	<input type="checkbox"/>
Kultur och normer	<input type="checkbox"/>
Centrala långsiktiga planer (strategi)	<input type="checkbox"/>
Decentraliserade men artikulerade planer	<input type="checkbox"/>
Budget	<input type="checkbox"/>
Formaliserade/globala informationssystem (ex. – årsredovisning)	<input type="checkbox"/>
Informell information, nätverk (ex. – e-post)	<input type="checkbox"/>
Formella möten	<input type="checkbox"/>
Informella möten	<input type="checkbox"/>
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>

Annat: _____

Fråga 7

Grundfråga: Vilka är, enligt Er uppfattning verksamhetens kritiska resurser?

Förklaring: Kritiska resurser är faktorer som i stor grad påverkar den operativa verksamheten. Om dessa saknas blir det svårt eller till och med omöjligt att utföra den dagliga driften.

Exemplifiering: En lärare är sjuk och ingen vikarie finns tillgänglig.

Svarsalternativ

Verksamhetens kritiska resurser är	I låg grad – I hög grad
Teknik/maskiner/inventarier	<input type="checkbox"/>
Människor (<i>Human Resources</i>)	<input type="checkbox"/>
Pengar	<input type="checkbox"/>
Byggnader/fasta tillgångar	<input type="checkbox"/>
Normer och värderingar	<input type="checkbox"/>
Konsulter/expert	<input type="checkbox"/>
IT- och informationssystem	<input type="checkbox"/>
Kulturell samhörighet	<input type="checkbox"/>
Innovationsförmåga	<input type="checkbox"/>
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>

Annat: _____

Fråga 8

Grundfråga: Vilka policies/beslutsmodell anser Ni gäller för utformning av nya aktiviteter?

Förklaring: Verksamheten styrs genom policies så att den överensstämmer med operationaliseringen av den grundläggande uppgiften. Styrningen antas göras genom utformning, resurstilldelning och godkännande. Här fokuseras på verksamhetens policies vid *utformning* av nya aktiviteter. Policies kan i detta fall förklaras som beslutsmodellen för utformning av nya aktiviteter.

Exemplifiering: Skapandet av en ny grundskolekurs styrs av den nationella skolplanen.

Svarsalternativ:

Policies/beslutsmodell för utformning av nya aktiviteter betonar vikten av	Lågt – Högt																																			
Att få en helhetsbild av verksamheten Att aktiviteten är objektivt Att aktiviteten inte stör den befintliga verksamheten Att aktivitetens tidsplanering är realistiskt Att politiska aspekter beaktas Att verksamhetsnyttan beaktas ur en helhetsperspektiv Vet ej / kan ej svara	<table border="1" data-bbox="1090 819 1342 1003"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <input data-bbox="1090 1032 1145 1066" type="checkbox"/>																																			

Annat: _____

Fråga 9

Grundfråga: I vilken grad anser Ni att nedanstående policies/beslutsmodell gäller för resursfördelning till nya aktiviteter?

Förklaring: Den övergripande verksamheten styrs genom policies så att den överensstämmer med den grundläggande uppgiften. Styrningen antas göras genom utformning, resurstilldelning och godkännande. Här fokuseras på verksamhetens policies angående *resursfördelning* för nya aktiviteter. Policies kan i detta fall förklaras som beslutsmodellen för resursfördelning till nya aktiviteter.

Exemplifiering: Vid skapandet av en grundskolekurs är det viktigt att samhällets mångfald (bl.a. etniskt, kulturellt, religiöst) görs tydlig trots den ökade arbetsinsatsen det kräver.

Svarsalternativ:

Påstående	Ange påståendenas inbördes relation på skalan	Påstående
Processen (ex. Undervisningskvalitet) är viktig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Resultatet (ex. elevens betyg) är viktigt
Kostnaden är viktig Positiva bieffekter är viktiga	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kostnaden är mindre viktig Positiva bieffekter är mindre viktiga
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>	

Annat: _____

Fråga 10

Grundfråga: Vilka policies/beslutsmodell anser Ni gäller för att godkänna en ny aktivitet innan start?

Förklaring: Förklaring: Den övergripande verksamheten styrs genom policies så att den överensstämmer med den grundläggande uppgiften. Styrningen antas göras genom utformning, resurstilldelning och godkännande. Här fokuseras det på verksamhetens policies för *godkännanden* av nya aktiviteter. Policies kan i detta fall förklaras som beslutsmodellen för godkännande av nya aktiviteter.

Exemplifiering: För att en föreslagen grundskolekurs skall bli godkänd måste den uppfylla nationella skolkraV samt vara möjlig att driva på den aktuella skolan med hänsyn till kompetent personal, finansiering m.m.

Svarsalternativ:

För godkännande av nya aktiviteter betonas	Lågt - högt																				
Klarhet och tydlighet kring den nya aktivitetsutformningen En noggrann och detaljerad plan En genomarbetad design Att kunna tillgodogöra sig resultatet utan extern kompetens	<table border="1" data-bbox="1090 855 1342 976"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																				
Vet ej / kan ej svara	<input data-bbox="1090 1003 1145 1043" type="checkbox"/>																				

Annat: _____

Fråga 11

Grundfråga: Vilka av följande grundläggande delar tycker Ni prioriteras i Er verksamhetsstrategi?

Förklaring: Strategi kan ses som bestående av tre grundläggande delar, människor/intressenter, service/produkt och tillvägagångssätt/metod/teknologi. Människor/intressenter använder en given service/produkt, denna service tillhandahålls genom ett tillvägagångssätt/metod/teknologi (produktionssätt eller metod för att skapa produkt eller service). Beroende på bland annat organisationsform prioriteras olika delar i strategin.

Exemplifiering: Tillverkningsindustrin fokuserar på tillvägagångssättet då det är en tekniktung verksamhet.

Svarsalternativ:

Verksamhetsstrategin prioriterar	Rangordna; 1 = Lägst 2 = Mellan 3 = Högst
Människor/Intressenter Service/Produkt Tillvägagångssätt/Metod/Teknologi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>

Annat: _____

Fråga 12

Grundfråga: Vilka av nedanstående faktorer anser Ni motiveras i den strategiska planen?

Förklaring: En strategi kan uttrycka hur verksamheten rör sig mot mer eller mindre långsiktiga mål. Beroende på strategins syfte så fokuserar den på olika områden och ger därmed ett uttryck för intressenternas syn på hur den operativa verksamheten bör styras.

Exemplifiering: Elever med särskilda behov får specialundervisning.

Svarsalternativ:

Den strategiska planen betonar	Lågt – Högt																				
Samordning Vägledning vid resursfördelning Konkurrentorientering (konkurrensmedvetande) Innovationsfrämjande orientering	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td><td style="width: 25px; height: 20px;"></td></tr> </table>																				
Vet ej / kan ej svara	<input style="width: 30px; height: 15px;" type="checkbox"/>																				

Annat: _____

Fråga 13

Grundfråga: I vilken grad anser Ni att verksamhetsstyrningen karakteriseras av nedanstående kännetecken?

Förklaring: Den grundläggande uppgiften, som exempelvis kan uttryckas i verksamhetens missionsdokument eller långsiktiga strategi, avgör vilka policier som prioriteras i verksamheten. Detta påverkas bl.a. av hur intressentgrupperna ser ut samt deras relationer till verksamheten.

Exemplifiering: Verksamhetens storlek och omfång gör att en strikt hierarki krävs.

Svarsalternativ:

Kännetecken	Ange kännetecknens inbördes relation på skalan	Kännetecken																																								
Centralisering Hierarki Byråkratisering Integrering Standardisering Lokalisering Synkronisering	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																									Decentralisering Nätverk Socialisering Samordning Differentiering Koncentrering Periodisering
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>																																									

Annat: _____

Fråga 14

Grundfråga: Vilken anser Ni vara den strategiska ledningens främsta roll?

Förklaring: Verksamheten styrs bl.a. av den strategiska ledningen. Denna drar upp riktlinjer, formulerar strategin och bekräftar verksamhetens filosofiska värderingar utan att vara direktinvolverade i den operativa verksamheten.

Exemplifiering: Ingen exemplifiering ges till öppna frågor för att inte påverka svaret.

Svar: _____

Fråga 15

Grundfråga: Vilka slags premisser anser Ni ligga bakom Er nuvarande organisationsform?

Förklaring: Den grundläggande uppgiften, som exempelvis kan uttryckas i verksamhetens missionsdokument eller långsiktiga strategi, är grunden för den operativa verksamheten. Således kan den grundläggande uppgiften ses som grunden till den operativa verksamhetens organisationsutformning.

Exemplifiering: Statliga lagar styr att alla barn skall erbjudas förskoleplatser.

Svarsalternativ:

Bakomliggande organisationspremiss	I låg grad – I hög grad
Ekonomiska	<input type="checkbox"/>
Sociala	<input type="checkbox"/>
Geografiska (närhet)	<input type="checkbox"/>
Politiska	<input type="checkbox"/>
Administrativa (management)	<input type="checkbox"/>
Juridiska	<input type="checkbox"/>
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>

Annat: _____

Fråga 16

Grundfråga: Anser Ni att den operativa verksamhetens utformning reflekterar Er grundläggande uppgift på ett ändamålsenligt sätt?

Förklaring: Den operativa verksamheten syftar till att uppfylla den grundläggande uppgiften.

Exemplifiering: Ingen exemplifiering ges till öppna frågor för att inte påverka svaret.

Svar: _____

Fråga 17

Grundfråga: Vilka anser Ni vara verksamhetens kritiska framgångsfaktorer?

Förklaring: De olika intressentgrupperna utvärderar verksamheten på olika grunder beroende på deras syn på och intresse av verksamheten. De faktorer som utgör utvärderingsmaterialet kan kallas för kritiska framgångsfaktorer. Dessa framgångsfaktorer kan således ses som värdeskapande för intressenterna och således ligga till grund för hur verksamheten utvärderas. Följaktligen blir dessa grunden för omvärdering av verksamhetens grundläggande uppgift.

Exemplifiering: Ingen exemplifiering ges till öppna frågor för att inte påverka svaret.

Svar: _____

Fråga 18

Grundfråga: Vilka faktorer anser Ni påverkar verksamhetens överblickbarhet?

Förklaring: Överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet är tre krav som kan sägas vara nödvändiga för att en organisation skall uppnå sitt mål. Dessa krav påverkar varandra såväl sekventiellt som kumulativt (för att efterföljande krav skall kunna uppfyllas måste föregående krav vara uppfyllt). *Överblick* över organisationen och vad den står för är nödvändigt för att skapa medvetenhet. Med ett ökat medvetande om organisationen och dess verksamhet infinner sig också meningsfullhet i arbetet. Dessa tre element kan ses som kategorisering av ledningens övergripande styrmedel.

Exemplifiering: Ett nyhetsblad kommer ut varje vecka med information om bl.a. organisationens ekonomi.

Svarsalternativ:

Överblickbarhet över verksamheten påverkas av	I låg grad – I hög grad																									
Oklara ansvarsgränser Resursberoende Aktivitetsberoende Miljöberoende (omgivningen) Informationsmässiga konflikter	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																									
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>																									

Annat: _____

Fråga 19

Grundfråga: Vilka faktorer anser Ni påverkar verksamhetens medvetenhet?

Förklaring: Överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet är tre krav som kan sägas vara nödvändiga för att en organisation skall uppnå ett visst mål. Dessa krav påverkar varandra såväl sekventiellt som kumulativt (för att efterföljande krav skall kunna uppfyllas måste föregående krav vara uppfyllt). Överblick över organisationen och vad den står för är nödvändigt för att skapa *medvetenhet*. Med ett ökat medvetande om organisationen och dess verksamhet infinner sig också meningsfullhet i arbetet. Dessa tre element kan ses som kategorisering av ledningens övergripande styrmedel.

Exemplifiering: Genom insikt om organisationens ekonomiska situation blir en anställd medveten om vikten av sparkrav.

Svarsalternativ:

Medvetenhet om verksamheten påverkas av	I låg grad – I hög grad
Informationens kommunicerbarhet	<input type="checkbox"/>
Informationens fullständighet	<input type="checkbox"/>
Informationens tillgänglighet	<input type="checkbox"/>
Informationens objektivitet	<input type="checkbox"/>
Informationens subjektivitet	<input type="checkbox"/>
Världsbildernas heterogenitet	<input type="checkbox"/>
Världsbildernas stabilitet (ex. solidaritet)	<input type="checkbox"/>
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>

Annat: _____

Fråga 20

Grundfråga: Vilka faktorer anser Ni påverkar verksamhetens meningsfullhet?

Förklaring: Överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet är tre krav som kan sägas vara nödvändiga för att en organisation skall uppnå ett visst mål. Dessa krav påverkar varandra såväl sekventiellt som kumulativt (för att efterföljande krav skall kunna uppfyllas måste föregående krav vara uppfyllt). Överblick över organisationen och vad den står för är nödvändigt för att skapa medvetenhet. Med ett ökat medvetande om organisationen och dess verksamhet infinner sig också *meningsfullhet* i arbetet. Dessa tre element kan ses som kategorisering av ledningens övergripande styrmedel.

Exemplifiering: En lärare kan inte bedriva utbildning på den nivå han/hon önskar på grund av sparsam budget.

Svarsalternativ:

Meningsfullhet i verksamhetens påverkas av	I låg grad – I hög grad																																			
Prioriteringsregler Belöningsystem Processens meningsfullhet Tjänstens meningsfullhet Tillräckliga resurser för förverkligande av ambitionsnivå Jämlikhet	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																			
Vet ej / kan ej svara	<input type="checkbox"/>																																			

Annat: _____

Fråga 21

Grundfråga: Vad anser Ni vara verksamhetens grundläggande uppgift?

Förklaring: Verksamhetens grundläggande uppgift skall återspeglas i den operativa verksamheten. Den utgör en handlingsplan för hur den operativa verksamheten bör bedrivas samt vilken normativ inställning som skall präglade verksamheten.

Exemplifiering: Ingen exemplifiering ges till öppna frågor för att inte påverka svaret.

Svar: _____

Fråga 22

Grundfråga: I vilken grad anser Ni att nedanstående samarbetsparter deltar i genomförandet av den grundläggande verksamheten?

Förklaring: Ingen verksamhet existerar isolerad från omgivningen. Verksamhetens ledning involverar samarbete med ett antal parter. Ju starkare koppling mot externa parter desto starkare är kravet på samordning.

Exemplifiering: Krav och önskemål från elevernas föräldrar påverkar skolans verksamhet.

Svarsalternativ:

Verksamheten samarbetar med	I låg grad – I hög grad																																								
Ledning och stadsdel (intern/vertikal) Stadsdelar (intern/horisontell) Industri och handel (externt) Experter (externa) Högskolor Användare/brukare Vet ej / kan ej svara	<table border="1" data-bbox="1123 770 1369 954"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <input data-bbox="1123 981 1177 1016" type="checkbox"/>																																								

Annat: _____

Valideringsfråga 1

Grundfråga: Vilka är enligt Er uppfattning de tre mest positiva effekterna av systemet Balansen?

Förklaring: Följande fråga syftar till att validera den modell som har stått som grund för denna enkät.

Svar: _____

Valideringsfråga 2

Grundfråga: Vilka är enligt Er uppfattning de tre mest negativa effekterna av systemet Balansen?

Förklaring: Följande fråga syftar till att validera den modell som har stått som grund för denna enkät.

Svar: _____

Valideringsfråga 3

Grundfråga: Vad anser Ni vara viktigast att tänka på vid införandet av ett nytt system i en organisation?

Förklaring: Följande fråga syftar till att validera den modell som har stått som grund för denna enkät.

Svar: _____

Då var det slut !

Tack så mycket för Din medverkan