



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Prestationsmätning

En studie kring vilka effekter mätning kan skapa inom organisationer

Kandidatuppsats, ekonomistyrning & management

Göteborg VT-2013

Handledare: Krister Bredmar

Författare: Matilda Danielsson & Karin Öhlund

Förord

Vi vill rikta ett varmt tack till vår handledare Krister Bredmar för att ha utgjort en stor inspirationskälla och för det stöd vi fått under uppsatsens utveckling. Vi vill också tacka vår seminariegrupp för de förbättringsförslag som givits under studiens gång.

Slutligen tackar vi de respondenter som ställt upp med tid och engagemang vid intervjuer och för dess bidrag till uppsatsen.

Göteborg, maj 2013

Matilda Danielsson & Karin Öhlund

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Ekonomistyrning & Management, Kandidatuppsats, VT -13**

Titel: Prestationsmätning - En studie kring vilka effekter mätning kan skapa inom organisationer.

Författare: Matilda Danielsson, Karin Öhlund

Handledare: Krister Bredmar

Sammanfattning

Bakgrund och problem: Organisationer har sedan lång tid tillbaka varit föremål för granskning och mätning och en mängd metoder har tagits fram för att försöka mäta på alla möjliga vis. Mätning är till för att effektivisera och förbättra verksamheten men också för att skapa förtroende bland externa intressenter. Det finns dock eventuella oönskade effekter som kan uppkomma vid för stort fokus på mätning och övervakning. Detta kan exempelvis vara att anställda känner sig styrda och begränsade samt känner oro inför individuella och kollektiva prestationsmätningar och till följd av detta presterar sämre. Att genomföra mätningar är i många fall tidskrävande och kan ta mycket tid från kärnverksamheten. Svårigheten ligger därmed i att bedöma huruvida nyttan med tillsyn överstiger kostnaden. Risken finns att allt som mäts inte är av betydelse och relevans.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka effekter mätning kan leda till inom organisationer.

Avgränsningar: Arbetet kommer att beröra mätning i allmänhet men för att exemplifiera verkligheten kommer sjukvården i synnerhet att belysas. Uppsatsen kommer att utgå från både ett lednings- och medarbetarperspektiv.

Metod: En kvalitativ metod i form individuella intervjuer har tillämpats för insamling av det empiriska materialet. Totalt har sex stycken intervjuer genomförts.

Resultat och slutsatser: För att lyckas med mätningen är det av vikt att mätningens syfte och dess innebörd kommuniceras inom organisationen så att det skapas förståelse och engagemang bland medarbetarna. Dock är det även av stor betydelse att insikt skapas kring att mätningen är tidskrävande och att man därför inte bör ålägga anställda alltför många mätetal då detta kan skapa stress och missnöje inom organisationen. Därutöver är det även betydelsefullt att resultatet återkopplas till de berörda parterna för att möjliggöra förbättring och åtgärder. Det finns en tendens till att mätningen blir överflödigt då det är svårt att finna de

optimala mätetalen och att föråldrade mått sällan tas bort. Detta kan i sin tur leda till att man på grund av tidsbrist enbart mäter för mätandets skull. Det finns även en risk att organisationer inte använder mätningen för att förbättra verksamheten utan för att i huvudsak uppvisa kvalitet för utomstående intressenter och få dess förtroende. Slutligen kan vi hävda att mätning skapar både positiva och negativa effekter inom organisationer. Viktigt att ha i åtanke är att alltid ha en välgrundat syfte med mätningen. Dock kan vi konstatera att det är en svår balansgång mellan vad som hjälper och stjälper en verksamhet.

Förslag till fortsatt forskning: En fördjupad studie för att jämföra huruvida mätningen ter sig olika inom privata och offentliga organisationer finnes intressant. Det vore även intresseväckande att studera fler nivåer inom sjukvården och då täcka in fler respondenter för att skapa en djupare förståelse för mätningens roll inom organisationer i allmänhet och sjukvården i synnerhet. En annan angelägen inriktning är att studera hur val av mätmodell påverkar mätningens funktion inom verksamheter.

Nyckelord: Mätning, prestationer, balanserat styrkort, kommunikation

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1 Bakgrund och problemformulering	7
1.2 Syfte och frågeställning	8
1.3 Avgränsningar	8
1.4 Begreppsförklaringar	8
2. METOD	9
2.1 Undersökningsmetoder	9
2.1.1 Kvantitativa metoder	10
2.1.2 Kvalitativa metoder	10
2.2 Val av metod	11
2.2.1 Urval	12
2.2.2 Genomförande	13
2.3 Reliabilitet och validitet	14
3. TEORETISK REFERENSRAM	16
3.1 Mätningens syften	16
3.2 Mätningens utveckling	17
3.2.1 Balanserat styrkort	18
3.3 Svårigheter med mätning	19
3.3.1 Mätning – svårt att implementera	20
3.4 Mätningens påverkan på anställda	21
3.5 Att dra nytta av mätningen	22
3.6 Sammanfattning	23
4. EMPIRI	24
4.1 Bakgrund	24
4.1.1 Hälso- och sjukvårdsnämnden	24
4.1.2 Sahlgrenska Universitetssjukhuset	25
4.2 Syften med mätning inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset	26

4.3	Mätningens utveckling inom sjukvården	28
4.4	Sahlgrenska Universitetssjukhusets mätprocess	28
4.4.1	Balanserat styrkort inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset	29
4.5	Svårigheter med mätning inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset	30
4.6	Mätningens påverkan på anställda inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset	32
4.6.1	En sjuksköterskas syn på mätning inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset	35
4.7	Att dra nytta av mätningen	37
5.	ANALYS	39
5.1	Syftet med mätningen	39
5.2	Mätningens påverkan på anställda	40
5.3	Användning av mätningen	43
6.	SLUTSATSER	46
7.	SLUTDISKUSSION	47
	REFERENSLISTA	50
	BILAGOR	52
	Bilaga 1 – Organisationsscheman	52
	Bilaga 2 – Intervjufrågor	54

1. Inledning

I det inledande kapitlet klargörs bakgrunden och problematiken kring uppsatsområdet. Därutöver beskrivs vad som legat till grund för val av uppsatsämne och vilket bidrag som ämnas tillföras samt de frågeställningar som skall besvaras för att uppnå uppsatsen syfte.

1.1 Bakgrund och problemformulering

Vi lever i ett granskningssamhälle där mycket övervakas och kontrolleras, på både gott och ont. Organisationer har sedan lång tid tillbaka varit föremål för granskning och mätning och en mängd metoder har tagits fram i försök att mäta ofantligt många parametrar. Detta fenomen beskriver Michael Power (1997) kan liknas vid en granskningsexplosion som vuxit fram sedan 1980-talet i hela västvärlden i form av ett allt högre krav på granskning och att mycket ska göras mätbart.

Andy Neely (1999) hävdar att prestationsmätning är ett användbart verktyg för att få kännedom kring vilka och var de nuvarande prestationerna brister och därigenom avgöra vad som behöver förbättras. Mätning är även till för att underlätta verksamheter och vara ett stöd för beslutsfattande såväl internt som externt vilket Power (1997) belyser. Därutöver påstår han att mätning och övervakning kan vara till för att skapa förtroende och legitimitet bland externa intressenter.

Granskning har på så sätt ett flertal fördelar men Power (1997) förklarar att vid för stort fokus på mätning och övervakning kan anställda känna sig styrda och begränsade samt känna oro inför individuella och kollektiva prestationsmätningar. Lena Sommestad (2011) påstår att när en anställd får förtroende från sin omgivning skapas en glädje i yrkeslivet, men när samhället går mot ökad mätning och kontrollering kan denna glädje dock tendera att minska. Henrik Berggren (2011) förklarar att för stort fokus på övervakning, i de fall där man mäter arbetsprestationer, kan leda till att anställda känner minskad arbetstrivsel och till följd av detta presterar sämre.

Att genomföra mätningar är i många fall tidskrävande och kan ta mycket tid från kärnverksamheten. Svårigheten ligger därmed i att bedöma huruvida nyttan med tillsyn överstiger kostnaden. Mätningen i samhällets organisationer har ökat på senare år och det är intressant att resonera kring vad detta grundas i. Kanske har vi kommit till en punkt där social tillit saknas allt mer och där legitimitet från utomstående uppnås först när det har granskats och mätts. Är något mätt tycks man kunna lita på det och vad gäller granskning är vetskapen att något kan komma att granskas förtroendeingivande.

Risken finns att allt som mäts inte är av betydelse och relevans. En nationalekonom vid namn Knight sade ”Yes, and when you can’t measure, measure anyway” (McCloskey 1998, s. 144). Detta öppnar upp för påståenden om att mycket mäts och möjligtvis enbart för mätandets skull. Frågan är således i vilken utsträckning det som mäts egentligen används.

Denna granskningsexplosion är ett aktuellt ämne som berör många människor i olika situationer. Uppsatsen har således för avsikt att bidra till en ökad förståelse kring mätning och vad de kan ge för effekter inom organisationer. För att exemplifiera hur detta ter sig i verkligheten har vi i studiens empiriska material valt att titta närmare på sjukvården. Detta på grund av att sjukvården är essentiell och ofta efterfrågas av en stor del av befolkningen.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka effekter mätning kan leda till inom organisationer.

För att uppnå syftet med arbetet har följande frågeställningar formulerats:

- Vad är syftet med mätning?
- Hur påverkar mätning de anställda?
- I vilken utsträckning används resultatet av det som mäts?

1.3 Avgränsningar

Arbetet kommer att beröra mätning i allmänhet men för att exemplifiera verkligheten kommer sjukvården i synnerhet att belysas. Uppsatsen kommer att utgå från både ett lednings- och medarbetarperspektiv. Således kommer rapporten illustrera både ledarnas och medarbetarnas syn på mätning. I uppsatsen kommer utvecklingen mot ett granskningssamhälle åskådliggöras men inte i djupare grad då detta inte är syftet med arbetet. Dock krävs det en förståelse för att vidare diskutera de effekter som uppkommer till följd av mätning.

1.4 Begreppsförklaringar

För att underlätta vid läsning definieras nedan regelbundet återkommande begrepp ytterligare.

- Med *mätning* avses sammanställning och rapportering av information.
- *Prestationer* innebär vad som åstadkommit av både enskilda individer och verksamheter som helhet.

2. Metod

Det andra kapitlet i uppsatsen behandlar den metodologiska ansatsen. Denna del beskriver, förklarar och motiverar olika tillvägagångssätt för insamling av data. Därutöver redogörs för den undersökningsmetod som ligger till grund för arbetet.

2.1 Undersökningsmetoder

En metod kan liknas vid ett arbetsredskap för att lösa problem och få fram ny kunskap. Inom samhällsvetenskapen benämns framförallt två metodiska angreppssätt, nämligen kvantitativ och kvalitativ metod. Metoderna har gemensamma syften vilka är att skapa en bättre samhällsförståelse samt insikt i vilken påverkan enskilda människor, grupper och institutioner har på varandra. Hur siffror och statistik används är den tydligaste skillnaden mellan de två metoderna. Vilket tillvägagångssätt som väljs bör grundas utifrån den frågeställning som ska undersökas samt vilka styrkor och svagheter respektive metod har (Holme & Solvang, 1997).

En kvantitativ ansats lämpar sig bra då man har god kunskap om det studerade fenomenet och när en omfattande uppläggning önskas. När relativt få frågeställningar undersöks men riktar sig mot ett större urvalsunderlag är också undersökningsmetoder av detta slag passande att tillämpa. Är kunskapen om det studerade fenomenet däremot låg och efterfrågan är av djupare och mer utforskande karaktär, där fokus riktas mot färre respondenter, är en kvalitativ ansats att föredra (Jacobsen 2002).

Relationen mellan teori och praktik kan beroende på forskningsansats te sig olika. Inom samhällsvetenskapen representerar den deduktiva teorin det vanligaste förhållandet. Denna teori innebär att forskaren utifrån tidigare kunskap och den teori som samlas in härleder eller deducerar en eller flera hypoteser som sedan testas empiriskt. Motsatsen till detta angreppssätt är induktiv teori vilket innebär att teori genereras från praktiken (Bryman & Bell 2005).

I sammanhang då tolkning och förståelse är av stor betydelse nämns ofta hermeneutik vilket är läran om läsning och tolkning. En betydelsefull aspekt inom hermeneutiken är att en texts olika delar kan tolkas utifrån dess helhet och att helheten kan tolkas utifrån dess olika delar. Hermeneutiken ger även en viktig insikt kring förförståelsens betydelse. Varje läsare och mottagare besitter olika förförståelser eller fördomar vilka är grundade i människans individuella upplevelser och uppfattningar av världen (Bergström & Boréus 2012).

Inom kvantitativa studier är enkäter med fasta svarsalternativ den vanligaste metoden medan de mest förekommande kvalitativa metoderna är individuell intervju, gruppintervju, observation och dokumentundersökning. Vid utformandet av en intervju eller enkät är en viktig frågeställning huruvida frågor ska ställas på ett öppet eller slutet sätt. Frågor av det öppna slaget ger respondenter möjlighet att svara fritt medan slutna frågor kännetecknas av fastställda svarsalternativ. Öppna frågor kan leda till att ovanliga svar eller reaktioner kan uppkomma. Dock är dessa frågor tidsomfattande och kräver mer av respondenterna. Frågor av

det slutna slaget är lättare att framföra, besvara, bearbeta och jämföra. Slutna frågor kan dock leda till att en intervju eller enkät får en opersonlig prägel på grund av distans och bristande engagemang från respondentens sida. Vid slutna frågor kan även validiteten ifrågasättas på grund av att respondenter kan uppfatta ord eller begrepp på olika sätt. Dessutom kan intressanta svar riskera att inte täckas in om fasta svarsalternativ används (Jacobsen 2002).

2.1.1 Kvantitativa metoder

Tal eller ordsymboler är information och data av kvantitativt slag (Jacobsen 2002). Kvantitativa undersökningar utmärks av att dess struktur har ett standardiserat upplägg. Detta innebär bland annat att samtliga respondenter mottar samma undersökningsmaterial vilket därigenom gör att forskaren i hög grad styr vilken information som samlas in (Holme & Solvang, 1997).

Införskaffandet av information genom tillämpning av en kvantitativ metod kännetecknas av avstånd och urval (Holme & Solvang, 1997). Fördelen är att många enheter kan täckas in till en relativt låg kostnad, både i form av tid och monetära medel. Detta möjliggör att den information som tas fram kan generaliseras med hög grad av säkerhet. En annan fördel med kvantitativa metoder är att standardiseringen underlättar bearbetning av information. Med hjälp av statistik kan sedan datamaterialet som insamlas användas för att pröva teorier och hypoteser (Jacobsen 2002). Det finns dock ingen garanti för att den frågeställning som undersöks och att det datamaterial som insamlas överensstämmer. Detta är dessutom svårt att revidera i efterhand. Då både frågor och svar är förutbestämda utan hänsyn till den enskilde respondenten kan även problem uppstå om den undersökte har svårt att tolka och förstå innehåll och formuleringar i undersökningsmaterialet. En svårighet till följd av analytisk distans är att varken forskaren eller den tillfrågade har möjlighet att djupare förklara sina upplevelser och tolkningar. Detta kan i sig leda till bortfall och vinklat material (Holme & Solvang, 1997). Dessutom kan åsikter påtvingas genom att frågor och svarsalternativ är standardiserade (Jacobsen 2002).

2.1.2 Kvalitativa metoder

Ord som i form av meningar och texter förmedlar betydelse är kvalitativ data. Som nämndes tidigare är de vanligaste kvalitativa metoderna individuell intervju, gruppintervju, observation samt dokumentundersökning. En individuell intervju kännetecknas av samtal likställande en vanlig dialog mellan undersökare och respondent. En nackdel med individuell intervju är att den är tidskrävande att genomföra, administrera och bearbeta. Gruppintervju är däremot en datainsamlingsmetod där flera personer intervjuas samtidigt och där deltagarna kan utväxla synpunkter med varandra. Det är dock viktigt att ha i beaktande att vissa personer kan ta mer plats och att grupperingar kan bildas vilket i sig kan leda till försök att undertrycka andras

synpunkter. Vid intresse av att undersöka hur människor beter sig snarare än att ta del av deras redogörelser är observation en lämplig metod. Dock innebär detta tillvägagångssätt att uppfattningar kring vad människor upplever och anser vid olika förhållanden inte fås fram. Ett annat sätt att samla in data är via dokumentundersökningar där källor med redan insamlad data används. En nackdel med denna metod är att det som avses studeras kan ha en bristande överensstämmelse med det ursprungliga materialets ändamål (Jacobsen 2002).

Kvalitativ metodik syftar till att skapa en närhet mellan undersökaren och respondenten. Denna närhet kan fånga detaljer och nyanser hos varje respondent vilket leder till en hög intern giltighet. Vid kvalitativa ansatser är det som eftersöks i liten utsträckning bestämt i förväg och undersökaren begränsar varken frågor eller svarsalternativ vilket främjar öppenhet och möjliggör för en ökad frihet vid informationsgivande. Kvalitativa angreppssätt är dessutom flexibla då problemställningen som undersöks kan revideras under forskningsprocessen. En nackdel med kvalitativa ansatser är att man tvingas prioritera många variabler framför många enheter. Ingående intervjuer är ofta tidskrävande vilket innebär att det också krävs mycket resurser. Detta kan skapa generaliseringsproblem då antalet respondenter som tillfrågas begränsas. Kvalitativa metoder kännetecknas av komplexitet då data som fås fram ofta är ostrukturerad och innehåller en mängd olika nyanser vilket gör den svår att hantera och tolka. En risk med kvalitativa metoder är att kritisk reflektion förloras då undersökaren avsiktligt kan försöka skapa en relation till respondenterna vilket kan störa förmågan till analytisk distansering. En annan svårighet är att veta huruvida respondenten svarat uppriktigt. Detta då den tillfrågade kan känna sig obekvämd med frågor av det mer intima slaget som kan ställas vid intervjuer (Jacobsen 2002).

En intervju kan vara antingen strukturerad, semi-strukturerad eller ostrukturerad. En strukturerad intervju har ett fastställt frågeschema med standardiserat upplägg som gäller för samtliga intervjuer. Detta för att underlätta sammanställningen och främja jämförelse mellan olika respondenters svar. En semi-strukturerad intervju tillåter till skillnad från en strukturerad intervju att frågorna är mer öppna och att ordningsföljden kan variera beroende på situation. Dessutom ger en semi-strukturerad intervju möjlighet att ställa uppföljningsfrågor. En ostrukturerad intervju tillåter likt den semi-strukturerade intervjun att frågor och dess ordningsföljd skiljer sig åt mellan olika intervjusituationer. Vid dessa intervjuer utgår man dock från mer allmänna och informella frågeställningar (Bryman & Bell 2005).

2.2 Val av metod

Detta arbete har utformats utifrån en deduktiv teori för att med redan existerande teorier skapa hypoteser och testa dessa empiriskt. Då uppsatsens syfte efterfrågar en djupare förståelse med fokus riktat mot färre respondenter har en kvalitativ ansats valts.

För att bygga upp den teoretiska referensramen och skapa möjligheter att dra paralleller till det empiriska materialet har sekundärdata i form av böcker, avhandlingar samt vetenskapliga artiklar inom ämnesområdet insamlats. Google Scholar och universitetsbibliotekets databas

har varit grund för sökarbetet. De ord som använts vid sökning är ”performance measurement”, ”performance management”, ”employee measurement”, ”audit” samt liknande ordformuleringar.

För insamling av det empiriska materialet har individuella intervjuer tillämpats utifrån ett semistrukturerat synsätt med frågor av öppen karaktär. Detta för att generera en djupare förståelse av varje enskild respondents uppfattning inom det undersökta ämnet. Angreppssättet har skapat utrymme för flexibilitet, revidering och följdfrågor allt eftersom intervjuerna fortlöpt. För att öka respondenternas bekvämlighet och möjliggöra för djup och omfattande informationsdelgivning har de själva fått välja var intervjun ägt rum. Tillvägagångssättet gav dessutom möjlighet till en ökad anpassning av undersökningsmaterialet vid varje enskild intervju. Den kvalitativa metodiken i form av en individuell intervju valdes framför en kvantitativ enkätundersökning då intresse låg i att skapa en personlig närhet och fånga detaljer och nyanser hos varje enskild respondent. Möjligheten till att kunna generalisera och göra statistiska analyser av det empiriska materialet har däremot blivit lägre vid tillämpning av denna metod än om ansatsen varit kvantitativ. Statistiska analyser är dock inte något som efterfrågas i denna uppsats men vi är däremot medvetna om att generalisering inte är fullt tillämbart med färre antal respondenter.

För att få fram hur varje individ som intervjuats resonerar kring mätning beroende på dess hierarkiska ställning samt för att undvika respondenternas påverkan på varandra har individuella intervjuer ansetts vara ett lämpligt tillvägagångssätt. Vid gruppintervjuer skapas möjlighet till diskussion där synpunkter och oenigheter kan utväxlas mellan respondenterna vilket har funnits i beaktande vid val av metod. Dock ser vi en risk att medarbetare på lägre nivå kan känna sig obekväma i en situation där överordnade medverkar vilket kan leda till att deras individuella synpunkter tonas ned. Vidare har individuell intervju via personligt möte valts framför telefonintervju för att öka respondentens fokus och möjliggöra tolkning av dess känslor samt reaktioner kring de frågor som ställs har. För att få en djupare förståelse och skapa en uppfattning om hur människor upplever olika förhållanden har inte heller observation varit en lämplig metod för att kunna uppfylla syftet med uppsatsen. Då möjlighet funnits att samla in primärdata direkt från källorna genom intervjuer har dokumentundersökning enbart tillämpats till den teoretiska referensramen.

2.2.1 Urval

Vid beslutet kring vilka som skulle utgöra arbetets respondenter fanns intresse för offentlig och privat sektor. Den offentliga sektorn utgjorde ett större intresse i detta sammanhang då vi har uppfattningen att offentliga tjänster är av stor betydelse för allmänheten. Tjänsterna är i många fall essentiella och efterfrågas ofta av en stor del av befolkningen, vilket ställer många och höga krav på dess funktion och tillgänglighet. Det innebär att granskning och mätning förmodas utgöra en central roll inom dessa verksamheter.

Inom den offentliga sektorn valdes sedan sjukvården och politiker med inflytande över sjukvården. Detta då intresse fanns kring dess många hierarkiska nivåer och hur de påverkar vilka, hur och varför prestationer mäts. Dessutom finner vi det intressant hur kommunikationen och graden av involvering ter sig mellan de olika nivåerna. Därför har anställda med olika befattningar intervjuats.

Totalt har sex personer intervjuats varav två politiker och fyra anställda inom sjukvården. De politiker som intervjuades var en ordförande samt en ledamot inom Hälso- och sjukvårdsnämnden fem vilket innefattar centrala och västra delen av Göteborg. Beträffande sjukvården har anställda inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset intervjuats. Dessa representerar områdeschef, verksamhetschef och sjuksköterska med befattningen sektionsledare för område fyra samt Sahlgrenska Universitetssjukhusets kvalitetsdirektör. Anledningen till varför inte fler respondenter intervjuats beror på mättnadsfaktorn, det vill säga att fler intervjuer inte ansågs tillföra mervärde.

2.2.2 Genomförande

Intervjuprocessen inleddes med informationssökning kring vilka respondenter som ansågs vara lämpliga för undersökningen. Potentiella intervjupersoner kontaktades via e-post med en kortare beskrivning av uppsatsens syfte och bakgrund. En del tillfrågade återkopplade inom loppet av några dagar medan respons uteblev från andra. De personer som visade intresse för att delta i en intervju bokades in för ett möte. Vid efterfrågan skickades de planerade intervjufrågorna till respondenterna. Processen var hierarkisk beroende för fortsatt sökning av respondenter vilket fördröjde förloppet. I takt med att intervjuerna genomfördes fick vi kännedom om vilka ytterligare respondenter som kunde vara aktuella för studien.

Intervjufrågorna utformades med hänsyn till aktuell respondent. Frågeformuläret revideras successivt tills dess att de ansågs vara tillräckligt relevanta för att täcka in uppsatsområdet. Vid utformandet av frågorna undveks långa, generella och ledande formuleringar samt ja- och nej frågor. För att ytterligare underlätta respondentens förståelse valdes komplicerade begrepp bort och fokus riktades istället mot att precisera vad som efterfrågats med varje specifik fråga. Detta har också varit till för att säkerhetsställa att den information som fås fram är rättvisande och tillräckligt omfattande för att sedan kunna dra paralleller till den teoretiska referensramen.

Vid samtliga intervjuer har vi båda författare närvarat. Respektive intervju har pågått i cirka 45-60 minuter. Intervjufrågorna var utformade efter en förutbestämd disposition för att underlätta intervjuens förlopp. Då en intervju av dialogliknande karaktär efterfrågades reviderades frågeschemat beroende på hur intervjun fortlöpte. Eftersom att intervjun var av semi-strukturerat slag fanns möjlighet till följdfrågor och därmed en bredare redogörelse av respektive respondents uppfattning kring mätning.

Samtliga intervjuer inleddes med en kortare beskrivning av uppsatsen och dess syfte samt en förklaring till varför just denne respondent valts ut. Därutöver klargjordes att materialet från

intervjun enbart kommer att användas i forskningssyfte. Intervjupersonerna har vidare haft möjlighet till anonymitet, dock har ingen respondent valt att vara anonym. För att underlätta dokumentation har intervjuerna spelats in. Detta har varit i samråd med varje enskild respondent som dessutom haft möjlighet att avbryta inspelningen vid begäran. Ljudupptagningarna från respektive intervju har avlyssnats och dokumenterats för vidare bearbetning.

2.3 Reliabilitet och validitet

För att en uppsats ska uppnå ett vetenskapligt värde krävs att mått, parametrar, mätinstrument, test och undersökningsmetoder uppfyller kraven för reliabilitet och validitet (Ejvegård 2009). Med reliabilitet menas att undersökningen är tillförlitlig och genomförd på ett trovärdigt sätt (Jacobsen 2002). Kriteriet berör huruvida en undersökning som genomförs på nytt får samma resultat som tidigare eller om slumpmässiga faktorer påverkar (Bryman & Bell 2005). Validitet är ett annat ord för giltighet och relevans och behandlar att det som mäts faktiskt är det som var avsett att mäta samt att det som mätts upplevs som relevant (Jacobsen 2002).

Varje datainsamlingsmetod har sina egna tillförlitlighets- och giltighetsproblem. Vad gäller individuell intervju som tillämpats kan intervjuarens närvaro och platsen där intervjun äger rum påverka resultatet vilket bör vara i beaktande. Vid intervjuer krävs även att man ifrågasätter huruvida rätt respondenter valts och om dessa förmedlat korrekt och fullständig information (Jacobsen 2002). För att motverka missvisande resultat har uppsatsens respondenter själva fått bestämma var intervjun ska äga rum och dessutom har vi varit kritiska vid informationsdelgivningen under respektive intervju och vid bearbetningen av materialet. Vi kan styrka svårigheten med att i förväg ha kännedom kring respondenters lämplighet då den ledamot inom Hälso- och sjukvårdsnämnden som intervjuades enligt vårt tycke inte hade tillräcklig kunskap och insikt inom det undersökta området. Detta medförde att materialet från intervjun inte ansågs vara nog tillförlitlig för att användas i det empiriska materialet. Försök att kontakta mer lämpliga respondenter har gjorts, dock utan framgång. Då vår efterföljande intervju med ordförande inom Hälso- och sjukvårdsnämnden ansågs ge tillräckligt bred information tycker vi att vi ändå att mättnadsfaktorn uppfyllts.

En svårighet som kan uppstå vid intervju är att undersökare och respondent inte förutsätter samma saker vilket därmed kan påverka hur saker och ting uppfattas. Viktigt att ha i åtanke är att både intervjuaren och den tillfrågade väver in egna åsikter under samtals gång, både medvetet och omedvetet. Dessutom kan respondenten vilja ge en positiv bild av sig själv eller det denne representerar. En annan aspekt som är viktig att tänka på vid intervjuer är att alla är olika och att vissa är mer eller mindre lämpade för att delta i en intervju. En del personer kan exempelvis känna sig obekväma av att bli undersökta och känna rädsla över att undersökaren ska använda information som fås fram för att sätta dit dem. Detta kan i sin tur leda till skevhet i svaren och minska tillförlitligheten (Jacobsen 2002). För att undvika dessa problem har öppna frågor ställts och vid oklarheter har vidare diskussion genomförts. Dessutom har anonymitet erbjudits.

Vid insamling av det empiriska materialet har vi varit medvetna om att generalisering inte är fullt tillämpbar då antalet respondenter är få. Vi har även haft i åtanke att kritisk reflektion kan förloras på grund av att vi både medvetet och omedvetet försökt skapa en relation till respondenterna vilket därigenom kan förstöra förmågan till analytisk distansering. För att motverka detta har vi försökt undvika att ställa stöttande frågor och varit kritiska vid sammanställningen av det empiriska materialet. Vi har även varit kritiska vid insamling av det teoretiska materialet och tagit hänsyn till källornas aktualitet, relevans samt författarnas egna åsikter.

3. Teoretisk referensram

Det tredje kapitlet i uppsatsen behandlar teoretiska infallsvinklar från ett flertal perspektiv för att skapa en övergripande kunskap om studier som tidigare gjorts inom ämnet. Detta för att uppnå en grundläggande förståelse och möjliggöra jämförelser med det empiriska materialet i senare kapitel.

3.1 Mätningens syften

Prestationsmätning ger företag möjlighet att mäta graden av måluppfyllelse genom att utvärdera, kontrollera och därmed kunna förbättra produktionsprocesser. I de fall man vill utvärdera och jämföra prestationer inom och mellan organisationer, enheter, avdelningar, grupper samt individer är prestationsmått också till nytta (Ghalayini & Noble 1996).

För att organisationer ska kunna skapa sig en förståelse kring vad det är som behöver förbättras krävs vetskap kring vilka och var de nuvarande prestationerna brister. I dessa fall är prestationsmätning ett användbart verktyg. Prestationsmätningar används också för att samla in och jämföra prestationer genom exempelvis benchmarking. Sådana undersökningar ger värdefulla insikter då de genom jämförelser urskiljer brister och fördelar bland organisationers prestationer. Dessa insikter kan resultera i upptäckter som medför behov av förändringar för organisationers fortsatta överlevnad. Prestationsmätningar kan även utgöra ett kommunikationsmedel till personalen för att informera vart verksamheten är på väg samt vad de förväntas åstadkomma. Således kan mätningarna bidra till att underlätta och förtydliga prestationsförväntningar (Neely 1999).

Power (1997) hävdar att det finns flera fördelar med prestationsmätningar. Han belyser framförallt att mätning skapar ett enhetligt språk och att det är ett stöd för beslutsfattande då det kan undvika felaktiga bedömningar samt att det kan användas till att konkretisera och förenkla verkligheten. Därutöver påstår han att mätning och övervakning kan vara till för att skapa av förtroende och legitimitet bland externa intressenter.

3.2 Mätningens utveckling

Prestationsmätning har inom företagsverksamheter sedan lång tid tillbaka utgjort en av de grundläggande managementteknikerna. Även om begreppet funnits och använts under många år tillbaka beskriver Andy Neely (1999) i sin artikel *The performance measurement revolution: why now and what next?* att mätning av företagsprestationer blivit väldigt populärt och på "managementagendan" på senare tid. Han hävdar att det finns sju anledningar som bidragit till uppståndelsen kring ökad mätning. De orsaker som nämns är föränderlighet i arbeten, ökad konkurrens, särskilda initiativtagande till förbättring, nationella och internationella kvalitetsutmärkelser, förändrade organisatoriska roller, förändrade externa krav samt informationsteknologins kraft.

Alaa M. Ghalayini och James S. Noble (1996) beskriver i sin artikel *The changing basis of performance measurement* att tidsepoken från slutet av 1880-talet fram till slutet av 1980-talet kännetecknas av fokus på finansiella mått såsom vinst, avkastning på investeringar samt produktivitet. Det har på senare tid däremot skett en ihållande ökning av prestationsstandarder samt upptrappning av kunders förväntningar vilket medfört ändrade strategier såsom ökat fokus på kvalitetsstyrning. Det har därför krävts att organisationer ändrat sina mått då traditionella mått inte längre kunnat ge tillräcklig insikt i verksamheten. Detta då finansiella prestationsmätningar är kritiserade för att vara begränsade i sin användning till följd av att de är alltför historiskt fokuserade, dåligt definierade, sällan integrerade med varandra samt otillräckligt anpassade till verksamheten. Allt detta tydde på att en utveckling av nya prestationsmätningssystem krävts för att nå framgång (Neely 1999).

Som en bekräftelse på betydelsefulla förbättringar många organisationer uppnår tillhandahålls de ett antal nationella och internationella kvalitetsutmärkelser. Utöver utmärkelser har även olika tillsynsmyndigheter etablerats. Dessa påverkar företags prestationsmätningar genom de krav på prestationsstandarder vilka företagen förväntas uppfylla. För att säkerställa att de krav som ställs uppfylls tvingas företag regelbundet lämna in detaljerade resultat kring verksamheten. För att möjliggöra framtagning av den nödvändiga informationen kan nya prestationsmätningar därför behöva introduceras. Med anledning av tillsynsmyndighetens granskningar tvingas företag därför ta vissa mätningar på största allvar och därigenom garantera prestationsmätningars betydelse inom verksamheten. Tillsynsmyndigheter är inte ensamma om att sätta stor press på företagen. Flera tidskrifter genomför och publicerar regelbundet prestationsutvärderingar beträffande företagets produkter och tjänster. Vidare har utveckling och förbättring av informationsteknologin haft inverkan på prestationsmätningar då den underlättar framtagning, presentation och analys av data samt skapar fler möjligheter till granskning och efterföljande åtgärder. Sammanställningen och spridningen av information, framförallt via internet, kan även utgöra ett enkelt moment för att påverka företagets rykte. För högprofilerade företag blir övervakningen och hanteringen av allmänna åsikter därför en kritisk och väsentlig uppgift. Den allmänna åsikten i form av opinionsundersökningar är därutöver även ett sätt att säkerställa att företaget levererar värde till sina kunder (Neely 1999).

3.2.1 Balanserat styrkort

Finansiella mått har som tidigare nämndes blivit otillräckliga för att mäta prestationer vilket även beskrivs i artikeln *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations* skriven av Robert S. Kaplan (2001). Han hävdar att finansiella mått mäter historiska prestationer men att de i för liten utsträckning kommunicerar långsiktigt värdeskapande. I början av 1990-talet introducerade Robert S. Kaplan och David P. Norton ett nytt prestationsmätningssystem för att avhjälpa denna brist, vilket fick namnet balanserat styrkort (Kaplan 2001). Modellen behandlar mått av strategisk, operativ och finansiell karaktär (Ghalayini & Noble 1996). Det nya systemet innebar att finansiella mått kompletterades med mått från tre andra perspektiv nämligen kund-, interna process- samt lärande och tillväxtperspektivet (Kaplan 2001). Mål sätts för vart och ett av de olika perspektiven och specifika mått anges för att uppnå varje mål (Ghalayini & Noble 1996). Kundperspektivet mäter företagets prestationer med inriktning på kund- och marknadssegment såsom marknadsandel, kundlojalitet och kundlönsamhet. Detta perspektiv bör också mäta hur organisationen skapar värde för sin målgrupp. Mått såsom kostnader, kvalitet och cykeltider som berör operativa prestationer behandlas i det interna perspektivet. Där undersöks kritiska processer som levererar värde till kunder och minskar driftskostnader. Dessutom kan perspektivet omfatta mått vilka hanterar innovationsprocesser som skapar helt nya produkter och tjänster. Organisatoriskt lärande och tillväxt utgår från källor såsom människor och system. Typiska mått omfattar följaktligen motivation bland anställda, lagring och kapacitet (Kaplan 2001).

Det balanserade styrkortet var initialt till för den privata sektorn. Möjligheten att förbättra driften av offentliga organisationer med hjälp av ett balanserat styrkort kan dock förväntas vara ännu större. Det finansiella perspektivet ger en tydlig och långsiktig målsättning för vinstdrivande företag men vad gäller offentliga verksamheter, vilka i större utsträckning måste övervaka sina utgifter och följa finansiella budgetar, kan dock inte framgång enbart mätas med hur väl budgeten hålls. Därmed frambringar det finansiella perspektivet således en begränsning snarare än ett mål för icke vinstdrivande organisationer. Därför är de övriga perspektiven inom balanserat styrkort speciellt viktiga för offentliga organisationer (Kaplan 2001).

Mätsystemet balanserat styrkort uppmärksammades i början till mitten av 1990-talet då fler och fler började arbeta inom ämnet. Det blev i och med detta allt mer uppenbart att det fanns ett enormt värde i avgörandet kring vad som ska mätas (Neely & Bourne 2000). Vissa modeller såsom balanserat styrkort erkänner dessutom problematiken med att finna rätt mätetal (Power 1997). Det balanserade styrkortet har enligt Ghalayini & Noble (1996) främst två styrkor. Den första är att många till synes oförenliga faktorer med hjälp av modellen kan sammanfattas i en och samma förvaltningsrapport. Den andra är att chefer tvingas att överväga alla operativa åtgärder vid en och samma tidpunkt vilket förhindrar suboptimering (Ghalayini & Noble 1996).

På senare år har flera offentliga organisationer anammat det balanserade styrkortet. Vikten av att fokusera på de perspektiv som berör uppdrag och kund har uppmärksammats av flera. Detta då offentliga organisationer bör vara ansvariga för hur väl de uppfyller behov i samhället snarare än att de går med vinst. Bemästring av klyftan mellan oklara uppdrag och strategier samt dagliga operativa insatser har blivit möjligt för offentliga organisationer tack vare det balanserade styrkortet och underlättat processen att uppnå strategiskt fokus (Kaplan 2001).

I många fall försöker organisationer förbättra sina mätsystem genom att införa ett balanserat styrkort. Detta kan dock innebära att enbart en omstrukturering av befintliga mått sker vilket resulterar i att organisationens strategi inte återspeglas tillräckligt. Detta kan leda till att anställda inom organisationen börjar ifrågasätta måttens giltighet vilket i sig kan leda till klagomål. Effekten kan således resultera i att prestationsmätningssystemet misslyckas på grund av att den nya uppsättningen av mått varken återspelar organisationens strategi eller hjälper anställda att förstå organisationens prioriteringar (Neely & Bourne 2000).

3.3 Svårigheter med mätning

Företagsprestationer är ett mångfacetterat begrepp vilket ofta medför uppkomst av meningsskiljaktigheter och komplexitet vid avgöranden kring vad som främst bör mätas samt hur denna mätning skall genomföras. Omfattande delar av litteraturen föreskriver i form av olika ramverk vilka dimensioner av prestationer som organisationer bör överväga att följa upp samt vad som bör styra mätningen. Det har även utvecklats system för att identifiera mätsystems olika styrkor och svagheter och hur vissa betydelsefulla dimensioner såsom kund- och personaltillfredsställelse, innovation och effektivitet kan mätas. Att välja ut någon av de tusentals mätmetoder som kan eller bör anammas är således en svårighet. Vid avvägning av hur och vad som ska mätas är det därför essentiellt för organisationer att rationalisera arbetet och bedömningen av alternativens respektive styrkor och svagheter samt dess lämplighet. Det är dock inte alltid uppenbart hur företagets prestationer bör mätas och mätningarnas relevans kommer dessutom att ändras med tiden. Mätsystemen behöver därför bytas i takt med att omständigheterna beträffande bland annat organisationers strategier förändras (Neely 1999). Vidare belyser Gruman och Saks (2011) i sin artikel *Performance management and employee engagement* att ju mer komplex verksamhet som bedrivs desto svårare är det att definiera vad som representerar en bra prestation.

Många företag saknar struktur kring sina mätsystem. Introduktion av nya sätt att mäta prestationer förefaller ofta positivt bland organisationer och dess anställda, dessvärre tas de föräldrade sällan bort. Organisationer kan därför hamna i situationer där kopplingen mellan prestationsmätningarna i mätsystemen samt verksamheten går förlorade. De flesta företag tillämpar informationssystem som genererar överflödiga resultatrapporter, vilket medför att flertalet anställda dessutom lider av informationsöverflöd. Detta problem kan illustreras i en kommentar från en chef för serviceverksamheten på ett företag stationerat i Storbritannien

"we measure everything that walks and moves, but nothing that matters" (Neely 1999).

Neely och Bourne (2000) diskuterar i sin artikel *Why measurement initiatives fail* att det finns två huvudsakliga anledningar till varför initiativtagande till mätning kan misslyckas och hur man kan undvika de mest förekommande fallgroparna. Att system för mätning ofta inte är tillräckligt väl utformade är en av orsakerna till misslyckande. Den andra utmärkande anledningen är att mätsystem är svåra att implementera.

3.3.1 Mätning – svårt att implementera

Undersökningar från Gartner Group visar att vid slutet av år 2000 hade 40 - 60 % av de största företagen i USA börjat tillämpa modellen balanserat styrkort. Dock visar även undersökningarna på att 70 % av implementeringarna misslyckades. Detta är ett tecken på hur organisationer omformar och förnyar sina mätsystem men att det kan vara svårt att förverkliga (Neely & Bourne 2000).

Neely och Bourne (2000) hävdar att anställda ofta upplever det enklare att utforma ett mätsystem jämfört med att implementera själva systemet. Detta kan bero på flertalet orsaker, däribland att det är svårt att bestämma vad som ska mätas vilket kan leda till att implementeringen blir nästintill omöjlig om fel mått väljs. Även om relevanta mått utformas kan de vara svårt att tillämpa dessa på ett effektivt sätt i praktiken vilket försvårar implementeringsprocessen. Dessa problem kan vara orsaker till varför mätsystem fallerar. Vidare menar de att det finns tre huvudsakliga aspekter kring varför implementeringen av mätsystem kan misslyckas nämligen politiska, infrastrukturella och fokusrelaterade. Den politiska aspekten innebär att mätning kan uppfattas som hotande. Detta då anställda kan känna oro över att prestera ett mått istället för själva prestationen i sig vilket kan leda till manipulering av siffror. De beskriver ett klassiskt exempel för ett callcenter där ett problem av detta slag kan förekomma. Ett nyckelmått som används inom verksamheten är hur lång tid det i genomsnitt tar att besvara ett samtal. Vad som därmed kan uppstå är att den anställde besvarar samtalet för att sedan lägga på. Detta innebär att samtalet besvaras men att konversation med kund uteblir, enbart för att säkerhetsställa att samtalet blir besvarat inom det uppsatta tidsmålet.

Ett stort bekymmer i många organisationer är brist på infrastruktur vilket är den andra aspekten kring varför implementeringen av mätsystem kan misslyckas. Problemet grundar sig i att data av olika format är utspridd inom hela företaget vilket gör det svårt att sammanföra materialet i en och samma databas för effektiv bearbetning. Att bygga upp och implementera infrastrukturen kan därför vara tidskrävande vilket i sig kan skapa frustration bland anställda. Den tredje främsta orsaken till varför implementering av mätsystem kan misslyckas är på grund av förlust av fokus till följd av att arbetsprocessen kring mätsystem/mätningar kräver tid, ansträngning samt resurser. Arbetsprocessen kring mätsystem kräver således tid, ansträngning samt resurser vilket kan leda till förlust av fokus vilket är den tredje främsta orsaken till varför implementeringen kan misslyckas. För att få en varaktig förändring och kunna utnyttja

fördelarna av ett mätsystem krävs det därför att en förståelse kring vikten av att ha tålmod skapas. Detta då fördelarna tenderar att bli temporära om utformningen och implementeringen av mätsystemet stressas fram (Neely & Bourne 2000).

3.4 Mätningens påverkan på anställda

Prestationsmätningar utgör i form av målsättningar och mätningar en allt mer integrerad del inom organisationers verksamhetsstyrning vilket medfört att styrning av anställda fått en allt mer betydelsefull roll inom prestationsmätningssystem (Neely 1999). Jamie A. Gruman och Alan M. Saks (2011) diskuterar i sin artikel *Performance management and employee engagement* den kritiska aspekten kring verksamhetsstyrning och dess påverkan på organisatorisk effektivitet. Anställda utgör en betydelsefull beståndsdel inom verksamheter och personalen bör därför tilldelas en hög prioritet. För att förbättra medarbetarnas prestationer har ett ökat fokus på dess engagemang vuxit fram på senare år. Detta genom att involvera personal vid beslutsfattande. Ett ökat fokus på medarbetarnas engagemang istället för enbart prestationerna i sig kan också generera prestationsförbättringar. Att frambringa engagemang hos anställda har dessutom ansetts vara nyckeln till organisatorisk framgång vilket kan styrkas av studier som påvisat ett positivt samband mellan engagemang och individuella arbetsprestationer. Involvering av anställda kan således bidra till ökad energi, entusiasm och fokuserat arbete vilket i sin tur kan förbättra kvaliteten på utförda arbetsuppgifter.

En arbetsmiljö som uppmuntrar till och underlättar för en öppen kommunikation skapar benägenhet hos de anställda att arbeta hårdare. För att öka anställdas prestationskvalitet och dess förståelse för vikten av god kvalitet är det därför nödvändigt att en tydlig strategi och att verksamhetens mål kommuniceras (Kaynak 2003). För att förbättra medarbetarnas engagemang bör anställda även uppmärksammas och dess meningsfullhet samt betydelse bör förmedlas och förstås. Av vikt är även att de anställda känner att de kan prestera utan att resultatet blir utpekande och skapar rädsla för skador på självbild, status eller karriär. I sådana fall kan otrygghet, utanförskap samt utarmning av fysisk och känslomässig energi uppkomma. Det är därför essentiellt att anställda görs medvetna och förstår övergripande organisatoriska mål och syften samt att de ges utrymme för att formulera egna mål. För att bidra till denna förståelse och engagemang är det nödvändigt att de anställda får ta del av resultat och ges feedback (Gruman & Saks 2011).

Michael Foucault (2003) redogör i sin bok *Övervakning och straff* för en medvetenhet kring samhällets övervakning. Han hävdar att olika former av övervakning och disciplin genomsyrar hela samhället. Disciplinen ser till att lagar och regler följs och ökar människors färdigheter vilket i sin tur ökar avkastningen. Han menar att några av de bakomliggande aspekterna till den disciplinära maktens storhet i samhället är till följd av bland annat den hierarkiska översynen. Denna kan tydligt urskiljas i vad som benämns panoptismen vars huvudsakliga avsikt är att utgöra en automatisk makt. Denna makt kan beskrivas ur Benthams

Panopticon. Principen bygger på en cirkelrund byggnad i vars mitt ett torn är placerat i övervakningssyfte. I tornet placeras en övervakare medan man i byggnadens olika celler finner övervakningsobjekt såsom fångar, arbetare eller skolbarn. Till skillnad mot fängelsehållans principer vilka är att låsa in, beröva ljuset och dölja, är byggnaden upplyst och icke dold. Byggnadens utformning förhindrar den övervakade att avgöra om denne blir övervakad eller inte medan vakten i tornet kan se allt. Det enda rationella blir därför att förutsätta ständig bevakning. Detta innebär att panoptismen uppnår sitt syfte, nämligen att göra den övervakade ständigt medveten om han är synlig och synligheten blir en fälla.

3.5 Att dra nytta av mätningen

Prestationsmätning är alltför betydelsefull och kostsam att misslyckas med. Knepet för att effektivisera prestationsmätningssprocessen är att mäta så få saker som möjligt men att mäta saker som är av betydelse (Neely & Bourne 2000). Då företagsstrategier i flera hänseenden kan ändras krävs det även att den typ av mätningar som genomförs modifieras för att ge bättre insikt i företagets prestationer. Genom att matcha mätningarna med strategin kan dessutom implementeringen av strategin främjas. Detta till följd av att mätningar både upplyser huruvida strategin implementerats korrekt och kan uppmuntra beteenden som är förenliga med strategin (Neely 1999). Vid beslut om vad som ska mätas krävs tydliga definitioner kring vad, hur och varför man mäter. Många forskare inom området har påtalat vikten av att använda mätning som ett kommunikationsmedel och för att uppmuntra genomförandet av strategin. Att ha ett tydligt, väldefinierat och välkommunicerat prestationsmätningssystem inom organisationen är därför viktigt (Neely & Bourne 2000).

I en studie från 1996 gjord av Lingle och Schiemann framhålls ett antal egenskaper som utmärker de organisationer som är mest framgångsrika inom sin bransch. Dessa egenskaper kännetecknas av chefer som har förståelse och insikt över de överenskomna måtten, balans mellan finansiella och icke-finansiella mått, förening mellan strategiska och operationella mått, regelbundet uppdaterat strategiskt styrkort samt tydligt kommunicerade mätningar och dess resultat till de anställda. Dessutom har ytterligare studier påvisat värdet av företags prestationsmätningar då en signifikant positiv korrelation mellan kundtillfredsställelse och finansiell framgång identifierats (Neely 1999).

Ett växande problem inom moderna organisationer är misslyckande kring att dra nytta av informationen som prestationsmätningen genererat, vilket innebär att prestationsmätningssprocessen förlorar sitt ursprungliga syfte. Detta då kännedom kan saknas kring möjliga och tillgängliga verktyg och tekniker för att kunna förstå, analysera och använda data. Ett problem är att man nästintill blivit så besatta av att mäta, att när väl data insamlats saknas tid för att kunna dra nytta av informationen. Tidigare låg problemet i att fel saker mättes medan det idag handlar om att för mycket mäts. Organisationer måste sluta att försöka göra allt mätbart och istället fokusera på att dra nytta av det datamaterial som finns tillgängligt (Neely & Bourne 2000).

3.6 Sammanfattning

Med hjälp av mätning kan organisationer genomföra jämförelser och upptäcka brister vilket i sin tur kan förbättra verksamheten. Syftet med mätning är även att vara ett stöd för beslutsfattande och utgöra ett kommunikationsmedel till personalen för att informera vart verksamheten är på väg samt vad de förväntas åstadkomma. Mätningen kan även vara till för att skapa förtroende och legitimitet bland utomstående intressenter. Detta då samhället i stort sätter stor press på organisationer att utföra mätningar för att säkerhetsställa sin verksamhet. Dessutom har förbättrad informationsteknologi underlättat framtagning, presentation och analys av data samt skapat fler möjligheter till granskning och efterföljande åtgärder. Sammanställning och spridning av information, framförallt via internet, kan även utgöra ett enkelt moment för att påverka företagens rykte.

Det har på senare tid blivit ett ökat fokus på kvalitetsstyrning vilket inneburit att modeller såsom balanserat styrkort vuxit fram där olika dimensioner utöver verksamhetens finansiella parametrar berörs. Introduktion av nya sätt att mäta prestationer förefaller ofta positivt bland organisationer och dess anställda, dessvärre tas de föråldrade sällan bort vilket medför att flertalet anställda lider av informationsöverflöd. Organisationer kan sålunda hamna i situationer där kopplingen mellan prestationsmätningarna i mätsystemen samt verksamheten går förlorade. Mätning kan även uppfattas som hotande vilket kan leda till att anställda känner oro över att prestera ett mått istället för själva prestationen i sig vilket kan leda till manipulering av siffror. För att öka de anställdas kvalitet och dess förståelse för god kvalitet är det vid involvering av de anställda därför nödvändigt att en tydlig strategi och verksamhetens mål kommuniceras.

Ett växande problem är misslyckande kring att dra nytta av informationen som prestationsmätningen genererat. Företagsprestationer är ett mångfacetterat begrepp vilket ofta medför komplexitet vid avgöranden kring hur och vad som bäst bör mätas. Tidigare låg problemet i att fel saker mättes men idag handlar det om att för mycket mäts. Organisationer måste sluta att försöka göra allt mätbart och istället fokusera på att dra nytta av det datamaterial som finns tillgängligt. Knepet för att effektivisera prestationsmätningssystemen är att mäta så få saker som möjligt men att mäta saker som är av betydelse. Detta då prestationsmätning är alltför betydelsefull och kostsam att misslyckas med. Att ha ett tydligt, väldefinierat och välkommunicerat prestationsmätningssystem är därför av stor betydelse.

4. Empiri

I det fjärde kapitlet presenteras och sammanställs materialet från de intervjuer som genomförts. Resultatet speglar personliga infallsvinklar och uppfattningar från respektive respondent. För att underlätta läsning inleds kapitlet med en övergripande organisatorisk bakgrund med avseende på Hälso- och sjukvårdsnämnden och Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

4.1 Bakgrund

4.1.1 Hälso- och sjukvårdsnämnden

Politikern som intervjuades var Frank Andersson (S), ordförande i Hälso- och sjukvårdsnämnden nummer fem. Han är tillsammans med sina kollegor befolkningsföreträdare vilket innebär att de har ett viktigt uppdrag som syftar till att föra en god dialog med befolkningsinvånare för demokratiskt inflytande. Vidare ansvarar de för att kartlägga befolkningens behov vad gäller olika typer av vård (Västra Götalandsregionen 2013).

Enligt Andersson motsvarar Hälso- och sjukvårdsnämnden nummer fem Göteborg centrum-väster. Inom Västra Götalandsregionen finns det tolv stycken Hälso- och sjukvårdsnämnder varav fem stycken i Göteborgsområdet. Regionens styrsystem grundar sig på ett utförar- och beställarsystem vilket innebär att politikerna i Hälso- och sjukvårdsnämnderna beställer sjukvård från bland annat Sahlgrenska Universitetssjukhuset (SU) vilka i sin tur levererar den beställda sjukvården. Beställningen finansieras av skatteintäkter utdelade av regionfullmäktige vilket är ett politiskt organ bestående av 149 ledamöter från hela Västra Götalandsregionen.

Hälso- och sjukvårdsnämnden nummer fem får enligt Andersson varje år ungefär fyra miljarder i finansieringsbidrag varav tre miljarder används till vårdbeställning från SU. De tre Hälso- och sjukvårdsnämnder i Göteborgs kommun, bestående av centrum-väster, Hisingen samt nordöstra Göteborg, gör tillsammans med två Hälso- och sjukvårdsnämnder i närliggande kommuner gemensamma vårdbeställningar från SU på ungefär totalt nio miljarder per år. Vad som beställs avgörs utifrån diskussioner inom de fem nämnderna med hänsyn till behovsanalyser vilka utförts av Hälso- och sjukvårdsnämndernas gemensamma kansli.

4.1.2 Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Sahlgrenska Universitetssjukhuset bildades den 1 januari år 1997 när de tidigare enskilda sjukhusen Sahlgrenska, Mölndal och Östra förenades. Sedan 1 januari år 1999 ingår Sahlgrenska Universitetssjukhuset i Västra Götalandsregionen. Som tidigare nämnts är den vård som bedrivs vid SU beställd av Hälso- och sjukvårdsnämnderna i Västra Götalandsregionen. Utöver sjukvård är också forsknings-, utvecklings- och utbildningsuppdrag en stor del av SU:s verksamhet. Organisatoriskt sett är SU uppdelat i sex områden (Västra Götalandsregionen 2013). De anställda på Sahlgrenska Universitetssjukhuset som intervjuats arbetar inom område fyra. Detta område består i sin tur av sex verksamhetsområden och är en samlad resurs för bland annat medicinsk diagnostik, infektion, laboriemedicin, medicinsk fysik och teknik, radiologi samt reumatologi (Sahlgrenska 2013). Intervjuer har genomförts med områdeschefen Göran Landberg, verksamhetschefen för infektion Rune Wejstål samt Carina Gårdshage, sjuksköterska och sektionsledare för avdelning 301 inom infektion. Därutöver har Ing-Marie Bergbrant intervjuats som är kvalitetsdirektör för SU.

Enligt Bergbrant består SU:s styrelse av nio politiska ledamöter som tillsammans sätter sjukhusets övergripande strategiska mål och vision. De prioriterade målen är att tillhandahålla kunskapsbaserad, säker, patientfokuserad, effektiv och jämlik vård i rimlig tid. Detta för att uppfylla visionen som lyder ”Sahlgrenska Universitetssjukhuset – Sjukvård, forskning, utveckling och utbildning med högsta kvalitet” (Årsredovisning 2012, Sahlgrenska Universitetssjukhuset). Sjukhusdirektören är icke-politisk och tjänstgör i sjukhusets styrelse. Denne är verksam på sjukhuset och har det formella beslutsmandatet samt en plats i sjukhusets ledningsgrupp. Varje område inom sjukhuset har en områdeschef som är direkt underställd sjukhusdirektören (Sahlgrenska 2013). Enligt Landberg har de sex områdescheferna till uppgift att ta hand om de verksamheter som finns inom sitt respektive område. Utöver detta ingår även områdescheferna tillsammans med sjukhusdirektören och dennes stab i sjukhusledningen. Bergbrant förklarar att staben består av direktörer vilka rådgiver sjukhusdirektören i olika frågor. Dessa har därutöver det övergripande ansvaret för forskning, utveckling och utbildning, HR och kommunikation, ekonomi och marknad samt kvalitet. Varje funktion innehas av en direktör. Staben har även till uppgift att bereda frågor gällande framtida strategier och fullfölja det som beslutas.

Ledningsgruppens huvudsakliga uppgift är att behandla och ta ställning till sjukhusövergripande frågor av främst långsiktig och principiell karaktär (Sahlgrenska 2013). Dessutom förklarar Landberg att ledningsgruppen tar övergripande diskussioner kring budget och sjukhusets strategiska inriktningar. Han klargör även att ledningsgruppen vid regelbundna tillfällen träffar styrelsen och regionen för att diskutera sjukhusövergripande frågor.

Inom varje område ingår ett flertal verksamheter och Landberg beskriver att var och en drivs av en enskild verksamhetschef. Han förklarar att områdeschefen för respektive område regelbundet träffar sina underställda verksamhetschefer för genomgång av den dagliga

skötseln, budgetar och mätningar. Vid dessa tillfällen förmedlas även nedåt vad som diskuterats och beslutats i sjukhusledningen. Han menar därför att SU är ett tydligt exempel på en linjeorganisation.

4.2 Syften med mätning inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Enligt Frank Andersson, ordförande i Hälso- och sjukvårdsnämnden nummer fem, efterfrågar man mätningar för att säkerställa och följa upp hur väl den vård som man beställt har uppfyllts. Han beskriver att ett annat syfte med mätning är för att effektivisera och öka kvaliteten. Detta kan uppnås genom att göra jämförelser för att hjälpa och dra nytta av varandra vilket han menar att man arbetar mycket med. Man jämför exempelvis sjukhusen vad gäller operationsmetoder för att bli så bra som möjligt. Han förklarar att ett ytterligare syfte med mätning är för att även patienter ska kunna jämföra kvaliteten mellan olika vårdcentraler och utgå från detta vid val av vårdcentral. Vad gäller vårdcentraler påstår han att man har ett fantastiskt bra system då man som missnöjd patient kan välja en annan vårdcentral. Han är dock tveksam till om det fungerar vad gäller kirurgi.

Det största syftet med att mäta är ur kvalitetsdirektören Ing-Marie Bergbrants synvinkel för att kunna styra verksamheten. Oavsett om det gäller vård, forskning eller utbildning krävs det att mätningar genomförs för att få kännedom kring hur verksamheten fungerar. Detta då det i vissa fall är svårt att veta huruvida ett problem föreligger eller inte. Hon ger ett exempel om trycksårsmätningar som tidigare genomförts. När man förklarade att mätningar skulle utföras på hela sjukhuset ifrågasattes om det verkligen var nödvändigt att mäta trycksår inom exempelvis psykiatri eller på andra avdelningar där patienter enbart är inlagda ett fåtal dagar. Syftet med denna mätning var dock att få vetskap kring var problem förelåg. Hon förklarar att det kanske kunde vara ett större problem inom psykiatri än vad man tidigare hade kännedom om. Efter att mätningen genomförts kunde man sedan lägga fokus på de områden där det förekom större problem.

Göran Landberg, chef för område fyra på SU, påstår att syftet med mätning är att identifiera trender och aspekter som man tror är av betydelse. Han menar att man genom att mäta även kan upptäcka felaktigheter och brister. Resultatet av mätningen kan man sedan ta lärdom av. Han exemplifierar att patienter på akuten inte ska behöva vänta mer än en viss tid vilket innebär att det krävs en kännedom kring hur långa besök patienterna har. Ett annat syfte med mätning är för att kunna säkerhetsställa att tidigare brister inte återuppstår. Han förklarar att verksamheten för patologi inom område fyra föregående år blev uthängd i pressen på grund av att ett flertal fall av hudcancer missades till följd av att en läkare inte fullt ut följt reglerna. Detta framkallade mycket skandaler och det blev ett anmälningsärende till socialstyrelsen. På grund av krav från utomstående togs därför nya mätsystem fram för att visa att man därefter hanterade detta på ett säkrare sätt. Han menar att det inte är självklart att man ska ha rätt att bedriva sjukvård. Det finns viss högspecialiserad sjukvård som bedrivs på ett fåtal sjukhus i Sverige, exempelvis vissa transplantationer och invecklade barnkirurgiska ingrepp. Har

mätningar påvisat att man inte är tillräckligt kompetent för att utföra vården bör därför ett annat sjukhus få ansvaret.

Bergbrant förklarar även att mätningen är till för att avgöra måluppfyllelse. Detta är svårt att uppnå om omätbara mål sätts upp. Hon drar paralleller till idrotten och förklarar att om man exempelvis hoppar höjdhopp utan att mäta hur högt man hoppar, är det svårt att förbättra sig. Mätningen är på så sätt även ett verktyg för att förbättras. Mätningen ger information och man bör därför mäta samtliga nödvändiga variabler för att kunna få en överskådlig bild. Även verksamhetschefen på infektion inom område fyra, Rune Wejstål, påstår att mätningen är till för att få kännedom kring huruvida något behöver förbättras. Han förklarar att ”utan spaning ingen aning”. Han tror att man har kunnat åstadkomma förbättringar genom att mäta och nämner de basala hygienrutinerna och minskade utskrivningar av antibiotika som ett exempel. Genom mätning har man också kunnat skapa förbättringar som resulterat i att antalet vårdplatser har kunnat halveras och ändå vårda ungefär samma antal patienter.

Wejstål påstår att ett ytterligare syfte med mätning är för att uppvisa kvalitet och standarder för utomstående intressenter. Mycket av det som ska mätas inom verksamheten baseras på krav från områden högre upp i hierarkin. Ett exempel är kvalitetsregister som tidigare var ett frivilligt åtagande från vad han benämner eldsjälarna. Både socialstyrelsen och Sveriges kommuner och landsting (SKL) har gått in och stöttat dessa register och nu gjort dem till nationella. Därtill kommer vissa krav från regeringen, däribland att varje sjukhus måste ha ett system för basala hygien- och klädrutiner. För att klara dessa patientsäkerhetsåtaganden som blivit framträdande de senaste sex åren får SKL extra pengar från regionen att dela ut. Sjukhusen tilldelas dessutom bidrag vid uppfyllda vårdgarantier och vissa kvalitetsmål. Nytt för i år är att alla landsting ska mäta kulturen hos medarbetarna, vad gäller bland annat patientsäkerhet och patientsäkerhetsutrustning. Genomförs dessa mätningar får regionen in pengar och således även sjukhusen. Detta år är det således endast ett krav att mätningarna genomförts. Han hävdar dock att syftet bakom mätningarna inte enbart är för de pengar som utdelas, utan att SU är allmänt kvalitetsinriktade och har många egna kvalitetsregister. Dessutom finns det en strävan kring att arbetet ska vara standardiserat och av högkvalitativt slag. Krav beträffande mål och mätningar beslutas således både inom och utanför sjukhuset. Mätningarna är därmed till för både sjukhusets vetenskap och utveckling men även för utomståendes intresse och för dess framtida beslutsfattande.

4.3 Mätningens utveckling inom sjukvården

Bergbrant menar att det länge varit en trend mot att mäta och granska mer icke-finansiellt men att det inte går att undvika att ekonomin är en väldigt central del. Mätningar av både finansiell och icke-finansiell karaktär har enligt Landberg under många år genomförts men han tror att trenden mot att mäta mer icke-finansiellt till stor del är för patienternas skull. Han förklarar vidare att det blivit ett ökat fokus på att bland annat utforma miljömått. Område fyra är det enda av sjukhusets sex områden som är miljöcertifierade, vilket innebär att de mäter miljö i större utsträckning.

Wejstål tror att man i framtiden i större utsträckning kommer att kunna gå in och läsa öppna jämförelser mellan enskilda doktorer i form av bland annat betyg och omdömen. Detta då öppenheten och transparens eftersträvas men även för att möjliggöra för patienter att välja vårdgivare. Uppgifter av detta slag kan således vara ett krav från patienter som självfallet vill få vård på det sjukhus som har bäst resultat och av den kirurg som exempelvis har minst infektionsrelaterade skador. Då det kan vara känsligt att hänga ut enskilda individer har sjukhusen i allmänhet inte velat lämna ut sådana uppgifter i dagsläget. Han tror dock att de ökade möjligheterna för patienter att själva söka information kring enskild vårdenhet tillsammans med eftersträvd transparens kommer att leda till att mer detaljerad information lämnas ut i framtiden.

4.4 Sahlgrenska Universitetssjukhusets mätprocess

Beslut kring vad som ska mätas förklarar områdeschefen Göran Landberg tas av både politiker och anställda inom sjukhuset. Dessutom kommer socialstyrelsen med riktlinjer av statlig och lokal karaktär. Mätningen genomförs till största del på sjukhuset och kan vara både sjukhus- och regionspecifik.

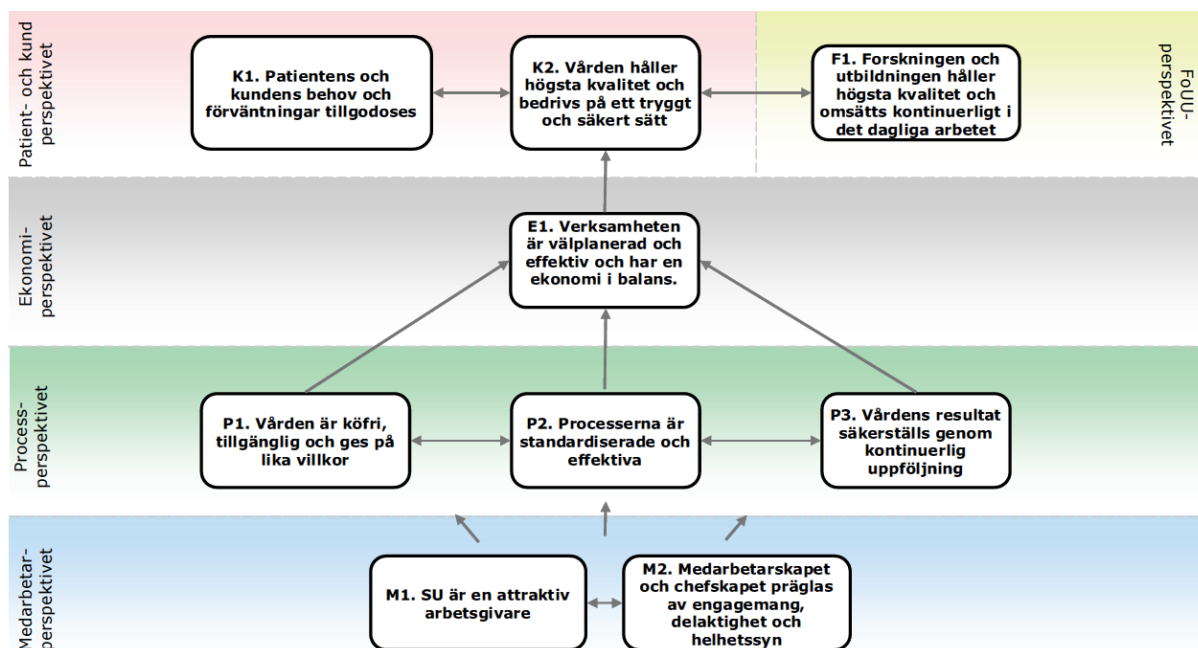
Kvalitetsdirektören Ing-Marie Bergbrant berättar att hela sjukhuset måste använda sig av de sjukhusövergripande måltalen men det är upp till varje verksamhet att bryta ner dessa mål för att se hur de kan bidra till att uppnå sjukhusets mål. Varje verksamhet utformar därför sina egna aktiviteter och måttal som ytterst ska syfta till att uppnå de övergripande målen. Aktiviteterna som utförs inom organisationen kan på så sätt se olika ut beroende på var de sker och vilka problem varje enskild verksamhet har. Samtliga verksamheter får även lägga till egna mål utöver de sjukhusövergripande målen. För att det ska finnas utrymme för mer verksamhetsspecifika mål förklarar hon att det krävs att de övergripande målen för sjukhuset är tydliga och förhållandevis få. Landberg påstår att man inom hans område sällan bestämmer sig för att mäta något extra då mycket som kan mätas redan efterfrågas ovanifrån. Vid möten med verksamhetscheferna inom området förklarar han att det finns möjlighet för dem att vara med och påverka vad som ska mätas inom deras respektive verksamhet. Anställda har således trots linjeansvaret möjlighet att vara med och påverka. Verksamhetschefen Rune Wejstål påstår emellertid att medarbetare på lägre nivå i relativt liten utsträckning får vara involverade

i utformningen av vad som mäts. Doktorer får i viss mån vara med och utforma mått av medicinsk karaktär men personal i övrigt tror han mestadels får mått tillhandahållna.

Mätningar utförs i de flesta fall av anställda inom organisationen men Landberg förklarar att det i vissa fall även genomförs av inspektörer. För att exempelvis få ett ISO-certifikat sker en kombination mellan dessa två tillvägagångssätt vilket sedan kan generera att man får en kvalitetsstämpel. Vidare hävdar han att det sker enormt många olika mätningar på sjukhuset och att det finns olika mätmetoder. SU använder exempelvis anekdotiska metoder för att mäta vårdkvalitet vilket innebär att man kontakter patienter och ställer frågor kring dess besök. I andra fall sker en mjukare mätning genom att patienter som precis besökt mottagningen följs efter och studeras. Dessutom skickas patientenkäter ut. I vissa fall utses även spioner av respektive avdelningschef för att se hur väl de anställda på sjukhuset sköter sig. Rapportering sker sedan vid bestämda tidpunkter under året till Sveriges kommuner och landsting (SKL).

4.4.1 Balanserat styrkort inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Sahlgrenska Universitetssjukhuset använder balanserat styrkort som ett verktyg och ledningsstöd för att fokusera på långsiktiga och viktiga frågor. Styrkortet används även för planering, genomförande, uppföljning och utveckling av verksamheten på ett strukturerat sätt. I modellen beskrivs SU:s prioriterade mål för att nå visionen, vilka nämndes tidigare. De perspektiv som ingår är patient- och kundperspektivet, ekonomiperspektivet, processperspektivet, medarbetarperspektivet samt forsknings-, utvecklings- och utbildningsperspektivet. För samtliga perspektiv sätts strategiska mål, styrtal samt måltal upp (Handlingsplan för balanserat styrkort 2013, Sahlgrenska Universitetssjukhuset). Nedan beskrivs de prioriterade målen i balanserat styrkort 2013:



Källa: Handlingsplan för balanserat styrkort 2013, Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Kvalitetsdirektören Ing-Marie Bergbrant tycker att balanserat styrkort är en tilltalande modell. Hon förklarar att det ytterst är styrelsen men också sjukhusledningen, där områdescheferna ingår, som tillsammans arbetar fram sjukhusets balanserade styrkort. Områdescheferna förmedlar sedan vidare de prioriterade målen i styrkortet till sina verksamhetschefer som tillsammans tar fram områdets balanserade styrkort och budget. Hon hävdar att många av de mått som används inom organisationen fungerar som indikatorer då det i vissa fall är svårt att utforma de optimala mätetalen. Vidare berättar hon att de bästa mått som de tror kan sammanfatta verksamheten dock finns i styrkortet.

Områdeschefen Göran Landberg menar att han inte har särskilt ingående insikt och kunskap om det balanserade styrkortet. De uppsatta målen inom modellen kan enligt hans tycke ibland vara svåra att förstå vikten av samt koppla till verksamheten. Han hävdar att de modeller som används idag ofta är de som ansågs vara lämpliga för några år sedan då det tar en viss tid att införa nykommande modeller. Ett exempel som nämns är det balanserade styrkortet vilket blev väldigt populärt för några år sedan. Han tror att det ständigt kommer vara olika trender och att det kan benämnas olika men att det viktiga är att det som mäts är av betydelse.

4.5 Svårigheter med mätning inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Kvalitetsdirektören Ing-Marie Bergbrant hävdar att det inom sjukhuset finns många olika intresseområden då all personal brinner för sin verksamhet vilket bidrar till att många olika mätningar genomförs. Vidare förklarar hon att man inom sjukhuset försöker ta bort mått som inte längre är relevanta men att de kan förbättras inom detta område. Områdeschefen Göran Landberg och verksamhetschefen Rune Wejstål är av delad mening och anser att det är enkelt att lägga till mått men att befintliga irrelevanta mått som inte längre används sällan tas bort. Wejstål anser att personalstyrkan är begränsad och redan tillräckligt arbetsbelastad vilket innebär att det sällan finns tid över att sitta med sådana administrativa sysslor. Det dagliga arbetet kan därför tendera att inte hinnas med på grund av den tid mätningen upptar. Han påtalar att denna problematik har väckt debatt då många vårdcentraler drunknar i olika kvalitetsregister vilket tar mycket tid från patientvården. Han berättar även att man under året kommer att införa en mätmetod som benämns audit vilken innebär att slutenvården kommer att arbeta i förebyggande syfte vad gäller patienternas alkoholvanor. En enkät kommer att delas ut till flertalet patienter som därefter tilldelas ett antal poäng beroende på hur mycket de dricker. En del patienter kommer sedan få återkoppling av vårdpersonalen där konsekvenserna av att förtära alkohol i stora mängder förklaras. Man kommer i och med detta bland annat att mäta antalet enkäter som utdelats respektive besvarats samt hur många återkopplingssamtal som genomförts. Denna mätning är något som han tror kommer att stjälta tid från verksamheten.

Wejstål påstår att det finns flera orsaker till att mätning är tidskrävande. Han anser att det dels beror på att man registrerar data men att det även tar tid att titta över och använda resultaten för att vid behov utforma handlingsplaner. I den bästa av alla världar skulle således mer tid finnas för att kunna dra nytta av mätresultatet. På grund av tidsbrist kan därför vissa

mätningar genomförs utan att tillräcklig hänsyn tas till resultatet och nödvändiga åtgärder. Landberg menar att då både regionen, styrelsen och sjukhusledningen ger olika direktiv kring vad som behöver mätas leder detta till att många mätningar genomförs längst ned inom verksamheten. Dessutom upplever han i vissa fall att de politiska och administrativa målen skiljer sig åt vilket blir besvärligt. Då mätningar är tidskrävande belyser han därför vikten av att ta bort mått som man inte är i behov av och att samordna kvarvarande mått.

Då områdescheferna sitter med i sjukhusledningen har de möjlighet att påverka de övergripande sjukhusmålen. Vidare belyser Bergbrant att det är viktigt att områdescheferna känner sig bekväma med de mätetal som används. Dock är det svårt att utforma mätetal som passar all verksamhet. Hon förklarar därför att det är viktigt att informera ut i organisationen att man försöker utforma de rätta mätetalen men att man i en del fall behöver använda mått som till viss del representerar det eftersökta optimala mätetalet. Vidare förklarar hon att måtten lätt blir så kallade processmått istället för slutmål.

Som nämndes tidigare menar Landberg att uppställda mål ibland kan vara svåra att förstå vikten av samt dess koppling till verksamheten. Han saknar exempelvis förståelse kring varför man mäter huruvida Västra Götalandsregionen lever upp till det nationella målet om en giftfri miljö och därigenom minskar användningen av utfasningsämnen med minst tre procent i jämförelse med tidigare år. Han anser att måttet inte fyller någon direkt funktion men hävdar att man måste mäta för att åstadkomma förändringar.

En annan svårighet och risk med mätning enligt Bergbrant är att man inte mäter enhetligt från fall till fall och att det därför kan vara svårt att göra jämförelser. För SU gäller detta speciellt vid urval av de patienter som jämförs inom sjukhuset och i förhållande till andra sjukhus. Hon påstår därutöver att SU är skickliga på att hitta förklaringar till varför de är sämre i de fall de dåliga resultat uppvisas. Det är därför av vikt att det som mäts och dess resultat genererar en rättvisande bild. Wejstål påstår att man kan ha olika åsikter beträffande vad som är ett relevant kvalitetsmått och att det därför kan råda oenigheter inom organisationen när dåliga mått uppvisas. Anställda som uppvisar dåliga resultat tycker exempelvis inte att det är tillfredsställande att mätningar genomförs. När detta inträffar kan vissa anställda därför klaga på att det är ett dåligt utformat eller icke rättvisande mått. Dessutom kan anställda hävda att de vårdat patienter som haft avvikande behov eller att de vävt in mer kvalitet vid sina patientbesök vilket i sin tur medfört sämre resultat.

Han förklarar även att anställda månadsvis självrapporterar hur väl de exempelvis följer hygien- och klädrutiner. Detta kan innebära att vissa rapporterar oärligt, men då rapporteringen är anonym hoppas han att inte alltför många fuskar. Dock menar han att enbart det faktum att man mäter och rapporterar in medför att man blir medveten om problemen. Då sjukhuset inte vill att patienter skadas vid besök är man enligt Bergbrant intresserad av få kännedom om antalet vårdskador som förekommer. För detta finns, i likhet men vad Wejstål tidigare nämnde, ett rapporteringssystem där den anställde själv ska anmäla när fel uppstår. Hon upplyser om att det dock finns en rädsla för denna rapportering bland anställda och att man därför ständigt bör arbeta med öppenheten kring att anmäla fel som uppstått eller fel som

kunnat uppstå. Att på detta vis mäta hur många anmälningar som fås in är enligt henne viktigt, men dock inte alltid rättvisande då självrapporteringen kan ge en otydlig bild av sanningen.

Bergbrant belyser att ett annat problem med mätningar är att de kräver en kunskap om variation och statistik. Denna kunskap är emellertid inte av större intresse för sociala medier och det är därför besvärligt när vissa mätetal presenteras i media. Detta då framställningen exempelvis kan påvisa att en procents nedgång innebär en försämrad vårdkvalitet trots att det först vid fem procent visar på någon tydlig skillnad. Personer som inte är väl insatta kan således dra förhastade slutsatser. Då SU framförallt vill att dess patienter ska känna sig trygga med den vård som utförs är medias framställning en risk då jämförelser som görs kan skapa oro bland patienterna.

Landberg tror definitivt att man använder det som mäts men att man ibland använder det lite okritiskt då den inte alltid är statistiskt bearbetad. Han menar att man bör mäta rätt saker och kunna hantera den information som genereras men att detta inte alltid uppnås inom sjukhuset. Om mätningar genomförs med avsaknad kännedom om dess funktion kan således flera felkällor uppstå. Han påstår dock att mätningar i är fördelaktiga men bör vara mer försiktig vid beslut kring vad som ska mätas.

4.6 Mätningens påverkan på anställda inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Områdeschefen Göran Landberg är övertygad om att medarbetare på lägre nivå generellt är irriterade över att det ständigt tillkommer nya parametrar som ska mätas vilket innebär att nya papper ska fyllas i, skickas in och följas upp. Detta har han full förståelse för och menar att det är enkelt att utforma nya mått men att befintliga irrelevanta mått sällan tas bort, vilket tidigare nämdes är en svårighet med mätningen. Han påpekar därför vikten av att ta bort mått som inte längre tillför något värde för verksamheten då de anställda längre ned i organisationen i annat fall kan känna att för mycket arbete åläggs dem. Å andra sidan tror han att anställda är måna om patienterna och därför i allmänhet har en stor förståelse för att man mäter, men att de i vissa fall tycker att mätningarna blir överflödiga.

Anställda inom organisationen är enligt Landberg dock inte alltid fullt medvetna om att man arbetar i samma team och förmodar att de upplever att sjukhusledningen enbart utformar nya mätningar, krångliga beting och icke önskvärda förändringar. Han hävdar att anställda känner ett enormt ansvar på samtliga nivåer och att det till största delen är därför verksamheten fungerar väl. Verksamhetschefen Rune Wejstål påstår likaså att han uppfattar att samtlig personal är väldigt mån om att utföra ett gott arbete. Han tror däremot att anställda inte uppskattar att behöva ägna mycket tid åt sidoarbete, däribland mätning, utöver den dagliga verksamheten.

Kvalitetsdirektören Ing-Marie Bergbrant tror inte att personalen känner sig begränsad och påverkad av att deras verksamhet mäts. Däremot tror hon att de anställda känner att det är

meningslösa mätningar som utförs om inte återkoppling beträffande resultatet ges. Sjukhusledningen försöker därför kommunicera intresseväckande resultat till de anställda via bland annat organisationens hemsida. Hon påstår däremot att det är svårt att veta hur mycket varje anställd studerar resultaten. Vidare tror hon att anställda är intresserade av mätresultaten som genererats för den nivå där de arbetar och möjligtvis en nivå högre upp. Hon tror därför att man inte bör ha för stora förhoppningar kring att samtliga anställda tar del av de publicerade mätresultaten. Hon påpekar därutöver att beroende på om verksamhetscheferna förmedlar och upplyser om mätresultatet inom sin respektive verksamhet till sin personal eller inte, påverkas de anställdas engagemang. Hon påvisar därför att kommunikation och styrning är betydelsefull, men att det är av stor vikt att den genomsyrar hela organisationen.

Landberg anser att man inom organisationen i vissa fall har bristande förmåga att få medarbetare på lägre nivå att förstå vikten av att mäta. Han tycker därför att det är av betydelse att verksamhetschefen, enhetschefen samt cheferna längre ned i organisationen ser till att information förmedlas i båda riktningar. Vidare påpekar han vikten av att framföra vad som är i behov av att åtgärdas. Han beskriver att det dock är något som man kan bli bättre på. Om anställda saknar förståelse kring varför man mäter kan de bli irriterade och om de dessutom inte får reda på resultatet så att förändringar kan genomföras, växer sig denna irritation ännu större. Han påstår att det är väsentligt att ständigt föra tillbaka information så långt ned i organisationen som möjligt eller åtminstone till de som berörs, för att åtgärder ska kunna åstadkommas. Om inte resultatet tas i beaktande hävdar han att det då enbart har mätts vilket inte fyller någon direkt funktion. Han förklarar att om man exempelvis mätt att vårdrelaterade skador är många till antalet, är denna information förhållandevis meningslös om den inte når de som orsakat skadan.

Genom stora chefsmöten och kvalitetsronder beskriver Bergbrant att ledningsgruppen skapar sig en uppfattning kring hur väl de sjukhusövergripande målen förstås längre ner i verksamheten. Hon berättar att sjukhuset dock inte har någon ordentlig metod för att mäta denna förståelse hos personalen utöver att titta på mätresultaten. Uppvisas bra resultat i till exempel patientenkäterna förmodar ledningsgruppen att verksamheterna har arbetat med frågor som berör dessa enkäter. Hon påpekar dock att det är en sak att förstå och en annan sak att agera. Ytterst är det således siffrorna som talar men hon tror att personalen alltid kan berätta mycket mer.

Bergbrant hävdar att mätningar i allmänhet var och en för sig är välmotiverad men att anställda kan tappa fokus och känna att det blir överflödigt om det blir ett för stort antal. Hon tror därför att det är mer fördelaktigt att fokusera på få mätetal och att i de fall det uppvisas goda mätresultat i vissa fall göra uppehåll under en viss tidsperiod. Dock beskriver hon att om man slutar att mäta exempelvis personalens klädrutiner kan de tendera till att börja slarva. Hon tror att när man till exempel mäter efterlevnad av klädregler finns det en del anställda som anser att man bör sluta mäta då man redan sköter sig. Dock är dessa personer medvetna om att det finns vissa anställda som inte följer klädrutinerna men de tycker att man åtminstone bör fokusera på de anställda som missköter sig. Vidare anser hon att många av problemen med mätningar beror på att personalen inte tycker att de har fått innebörden tillräckligt motiverad för att kunna förstå dess syfte.

Mätningar är enligt Bergbrant till för att få kännedom kring var problem föreligger, vilket nämndes tidigare. Hon förklarar att man inte känner rädsla för att bli kontrollerad om man vet att man sköter sig. Detta likställer hon med bilkörning. Om man som förare inte överskrider hastighetsbegränsningen är det inte av betydelse om poliskontroller utförs.

Om felaktigheter upptäcks inom en avdelning tror hon att andra anställda skärper sig. Man får till exempel inte av ren nyfikenhet gå in och läsa i andras journaler utan att ha någon anknytning till patienten. Hon beskriver att det för några år sedan upptäcktes att ett flertal personer utan behörighet läst en välkänd persons journal vilket de sedan fick stå till svars för. För att granska och avgöra huruvida de som läser journalen är berättigade eller inte används därför journalsystem. Hon tror att bara vetskapen om denna granskning utgör ett varningssystem. Detta då det får anställda att tänka över ifall de skulle kunna stå till svars för sin behörighet vid efterfrågan. Hon gör återigen koppling till trafiken och förklarar att om det finns kännedom kring att polisen regelbundet kontrollerar hastighet resulterar detta i att man skärper sig. Visste man istället att det aldrig är någon kontroll skulle man troligtvis öka hastigheten. Hon påvisar således att vi i vissa fall inte är tillräckligt förståndiga att vi väljer att följa hastighetsbegränsningen för att undvika att råka ut för en olycka utan för vetskapen om att det kan utföras en kontroll. Hon belyser därutöver den svåra balansgången mellan övervakning samt uppmuntran och stöd. Övervakning är till för att se var man ska stödja, men risken är att de runt omkring upplever att man bara kontrollerar.

Till viss del känner sig Bergbrant ansvarig för vad de sjukhusövergripande resultaten blir. Om sjukhuset inte uppnår ett visst resultat tror hon att det kan bero på att sjukhuset inte haft tillräckligt med utbildnings- och informationsinsatser. Hon förmodar att områdescheferna känner ett stort ansvar för sitt respektive områdes resultat. Områdescheferna kontrolleras av sjukhusdirektören beträffande huruvida de utför ett gott arbete eller inte och de vill självfallet inte vara sämst i ligan. Landberg känner sig ansvarig om dåliga mått uppvisas, speciellt när det gäller problematiska verksamheter. Även Wejstål berättar att han känner sig ansvarig om man inte uppnår ett visst mått och känner missnöje i de fall dåliga siffror behöver rapporteras vidare.

Bergbrant belyser även vikten av att man rapporterar uppåt inom organisationen om man tycker att ett måttal är irrelevant för att det ska kunna tas hänsyn till vid framtida beslut beträffande mätningar. Kommunikationen mellan nivåerna är på så sätt viktig. Hon påpekar att om en sjuksköterska på en avdelning ska känna sig engagerad är det därför av stor vikt att måttets betydelse förmedlas. Vidare förklarar hon att det finns en förbättringsekvation som innebär att man först ska inse att ett problem föreligger sedan förstå varför mätning behöver utföras och att det till sist ska vara ett lockande mål att nå med en rimlig arbetsinsats. Är det någon av dessa delar som fattas är det därför svårt att uppnå förbättringar.

Inom vissa delar av sjukvården förklarar Landberg att anställdas enskilda prestationer mäts. Detta kan vara mått såsom operationstid och blödningskomplikationer från kirurgi. Det är dock svårare att hantera denna typ av information och då det är känsligt att identifiera enskilda individer prestationer utförs dessa mätningar i liten utsträckning.

Landberg tror att många anställda upplever det irriterande att man kan överlämna människors liv åt dem men att man däremot utför mätningar på relativt enkla följsamheter. Han menar att detta signalerar dubbla budskap. Sjukvårdens kvalitet är beroende av att anställda tar ansvar och han tror därför att man måste vara försiktig så att man inte belastar dem alltför mycket.

4.6.1 En sjuksköterskas syn på mätning inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Sjuksköterskan och sektionsledaren Carina Gårdshage förklarar att man på hennes avdelning 301 har morgonmöte varje dag och att de där får kännedom om något nytt ska mätas och hur det ska genomföras. Det brukar sedan vara en undersköterska och en sjuksköterska som exempelvis mäter antalet trycksår hos patienterna. Hon hävdar dock att värdet av mätningarna sällan diskuteras. Mätresultatet har hon själv fått läsa om på organisationens hemsida. Hon påstår att man på hennes avdelning inte har de verktyg som behövs för att kunna följa upp resultatet. Detta tror hon till stor del beror på att man personalstyrkan är begränsad.

Gårdshage hävdar att när hon går till jobbet är patienten i fokus men tyvärr tas mer och mer tid från hennes möte med patienten till att sitta och genomföra riskbedömningar. Nu är det exempelvis infört att man på avdelningen ska genomföra riskbedömningar på samtliga patienter över 65 år som har en risk för nutrition, trycksårsskada eller fall. Hon förklarar att denna bedömning är relativt enkel att genomföra. I övrigt är dock de riskbedömningar som utförs väldigt tidskrävande då även en vårdplan ska utformas vid uppmärksam risk. Hon förklarar att dessa bedömningar har utförts under en lång tid men inte enligt den mall man nu tillämpar. Hon påstår att själva grundidén är väldigt bra för att hitta de patienter som det faktiskt förekommer en risk hos. Dock förklarar hon att de anställda i och med de riskbedömningar som ska genomföras har mindre tid att utifrån vårdplanen åstadkomma några åtgärder inne hos patienten. Detta då denna tid istället läggs vid datorn. De har på avdelningen fyra biträdande vårdenhetschefer som är kvalitetsansvariga, vilket innebär att de regelbundet kontrollerar och granskar antalet riskbedömningar som utförts.

I en tidigare undersökning har det enligt Gårdshage påvisats att man inom avdelningen har genomfört riskbedömningar i väldigt liten utsträckning. Hon nämner att hon blir irriterad när det påtalas från biträdande vårdenhetschef att de inte har utfört tillräckligt många riskbedömningar. Detta då hon tycker att den biträdande vårdenhetschefen inte står till svars och förklarar uppåt i organisationen varför de inte hunnit med att utföra riskbedömningar genom att meddela att det beror på att de i första hand sköter om patienterna fysiskt. För henne är det av betydelse att patienten får en god vård vilket dock inte åskådliggörs vid mätning av antalet riskbedömningar som genomförs. Då avdelningen uppnådde ett dåligt resultat i mätningen har de därefter skärpt till sig för att det ska se bättre ut gentemot andra inom och utanför organisationen. Hon förklarar att riskbedömningarna i flera fall genomförs för att visa att man gör dem, men dock bara på pappret. Vidare anser hon man därmed har glömt bort för vem mätningen egentligen är till för, ”är det för statistiken eller är det för att förbättra vården?”. Hennes åsikt är att patienterna inte gagnas av att mäta antalet riskbedömningar som utförs och enligt hennes kännedom har vården inte heller förbättrats

genom denna mätning. Dock får de nu hejarop i de fall samtliga riskbedömningar utförs. Hon förklarar att detta resultat är vad som visas i datorn men att själva patienten i verkliga fall får mindre vårdtid vilket kan leda till att denne istället riskerar att få ett trycksår. Detta då det tar ofantligt mycket tid att utföra riskbedömningar utifrån dagens mall och att nya parametrar ständigt läggs till men att befintliga mått sällan tas bort. Hon är dock inte emot att man inför nya metoder för att mäta risker men menar att man då bör ha förståelse för var tiden tas ifrån och att ytterligare personalstyrka krävs.

Gårdshage tror att anställda i viss utsträckning känner en lättnad över att ha genomfört en riskbedömning enbart för att undgå ständiga påtryckningar ovanifrån. Hon tror att man på avdelningen inom en snar framtid kommer att säga ”bra jobbat men nu måste ni även lägga tid på resultatet”. Vidare förklarar hon att man i februari utförde en mätning men att man fortfarande inte hunnit utvärdera denna. Hon hävdar att om man utöver att genomföra mätningar även ska titta på resultatet skulle ännu mer tid tas från vården av patienterna. Att läsa och ta in all fakta som mätningarna innefattar är också tidskrävande. Hon är medveten om att mätningarna är till för att förbättra vården men kan dock känna att det i början av en mätprocess ibland tar väldigt mycket tid. Detta då en stor mängd fakta ska studeras vilket kan medföra irritation bland personalen som därför i vissa fall undviker att ta till sig information.

Politiker har säkerligen fantastiska visioner menar Gårdshage, men då de inte är på sjukhuset och arbetar kan de enligt henne inte få en tillräcklig insyn i den vardagliga verksamheten. Hon hävdar att det inte är politikerna som får dåligt samvete när det basala hos en patient inte hinns med. Exempelvis har en del patienter vändscheman vilket har ett gott syfte men som dock inte alltid hinns följas. Hon beskriver att i och med ökad belastning på personalen i form av fler dokumentationer är det idag mer arbete på samma antal anställda. Detta kan i sin tur leda till att vissa patienter glöms bort. Hon är därför intresserad av att man genomför en tidsstudie över hur de riskbedömningar som genomförs påverkar patientens välmående och sjuksköterskans tid inne hos patienten.

Gårdshage kan känna att mätningar i vissa fall utförs för att se hur väl personalen sköter sitt arbete. Dock tillägger hon att de nu inte hinns med att sköta arbetet tillräckligt väl då samtliga mätningar som ska genomföras är tidskrävande. Hon tycker därför att det blir en paradox och frågar sig ”vem ska göra jobbet?”. Vidare anser hon att de på avdelning gör ett väldigt gott arbete och att tid hellre tas ifrån dokumentation än patienterna.

Gårdshages chef är vårdenhetschef men vårdar inte patienter vilket enligt Gårdshage kan leda till att denne inte har tillräcklig förståelse för hur den dagliga verksamheten verkligen går till. När de anställda tar upp problem kring bristande tid för att ta hand om patienterna i och med att många mätningar därtill ska genomföras påtalar hon att hennes chef nämner att de ska vara nöjda över att det inte arbetar på avdelningar inom medicin då dessa är belastade i högre grad. Detta försvar från vårdenhetschefen tycker hon är frustrerande. Hon hävdar att det krävs att respektive vårdenhetschefer är mån om sin personal för att engagera de anställda på golvet. Vidare förklarar hon att vårdenhetschefen själv inte kan skriva en riskbedömning men däremot kan granska vad som genomförts. Detta då dennes uppgift är att se till att man inom avdelningen efterlever det som är bestämt uppfifrån vilket även kommer att mätas och

därigenom synas utåt. Hon tror att cheferna på grund av detta sitter i en slags rävsax då man sjukhuset eftersträvar att få en god stämpel. Dock tycker hon ändå att man i vissa fall tappar fotfästet till varför man går till arbetet, ”är det för att det ska se bra ut uppåt eller är det för att ta hand om patienten?”.

Barbro Fridén som är Sahlgrenska Universitetssjukhusets nya sjukhusdirektör belyser enligt Gårdshage vikten av att sätta patienten i centrum. Hon hävdar dock att hon aldrig skulle tappa sitt patientfokus men att det är svårare idag då hon får mycket sidoarbete ålagt sig. Om mätningar inte skulle genomföras tror hon att ändå att man skulle utföra sitt arbete ordentligt, i annat fall är man på fel plats. Hon har inget behov av att visa sig duktig utåt då detta ändå märks då patienten får en god omvårdnad. Dock påstår hon att det alltid finns personer som känner sig styrda av att mätas då det kan uppmärksamma hur de sköter sitt arbete. Däremot tror hon att det även finns de personer som behöver en piska för att utföra sitt arbete bättre.

4.7 Att dra nytta av mätningen

Då mätningar tar tid att genomföra anser kvalitetsdirektören Ing-Marie Bergbrant att det är av stor betydelse att få och rätt parametrar mäts för att intresse och engagemang behålls inom organisationen. Hon påvisar att det även är av vikt att mätresultatet förmedlas samt ligger till grund för framtida beslut och åtgärder. Vidare förklarar hon att det som mäts inte enbart ska vara av intresse utan även måste tillföra värde till verksamheten. Hon framhåller således vikten av att ett mått måste gå att styra efter.

Ordförande i Hälso- och sjukvårdsnämnden, Frank Andersson, är övertygad om att man ska mäta och jämföra men att det ständigt gäller att ligga på gränsen för vad som hinns med. Han menar att det som ska mätas och jämföras måste kunna argumenteras hem så att det blir meningsfullt och begripligt för de som ska utföra mätningen. Han belyser även vikten av att ha ett system som gör att mätningen inte blir alltför tidskrävande och komplicerad då anställda i annat fall riskerar att tappa fokus.

Områdeschefen Göran Landberg tror att man i vissa fall inte intresserar sig för mätresultatet i någon större utsträckning och att anställda känner en lättnad när mätningar väl är genomförda. Då enorma resurser spenderas på att utföra mätningar hoppas han att samtlig personal ändå tar lärdom av resultatet. Dock tror han att mycket mäts enbart för att det är ett krav som man vill få överstökad. Även verksamhetschefen Rune Wejstål anser att det finns en tendens att man mäter för mycket. Han hävdar i likhet med Landberg att det finns en risk att man mäter enbart för mätandets skull. Detta då man ofta redan drunknar i klinisk verksamhet och därmed inte hinner ta hand om mätresultaten och vidta åtgärder i de fall brister upptäckts. Han upplyser dock att det i många fall har blivit så. Han påpekar därför, som Bergbrant tidigare nämnde, vikten av att det som mäts är av betydelse då irrelevanta mått som man inte har användning av tar onödig tid från verksamheten.

Då varken patienter eller anställda inom sjukvården har någon glädje av dålig kvalitet anser Wejstål att mätresultatet är avgörande för att kunna åstadkomma förbättringar. Dock menar han att det är en balansgång då många anställd idag klagar på mätysterin. Då det kostar att bygga upp ett välfungerande mätsystem förklarar han att det kan förekomma puckelkostnader vid införandet. Han påpekar å andra sidan att om man arbetar mer kvalitetsinriktat minskar kvalitetsbristkostnader vilket leder till en billigare sjukvård. Det kan således vara väl använda pengar och ändå löna sig i längden.

Då sjukvården inte har obegränsat med pengar bör man enligt Landberg därför vara uppmärksam på att det som mäts är av bra kvalitet. Då mycket pengar läggs på mätning anser han att det är strategiskt viktigt att de används väl då det annars finns risk att man slösar med pengar. Man måste bestämma sig för om det är viktigt att lägga pengar på något som känns tveksamt att mäta. Det är därför av betydelse att man övergripande hanterar information och synpunkter från hela organisationen kring de olika mått som utformats.

Landberg tror att de allra flesta som är insatta i sjukvården vill vara en del i arbetet mot att få ett välfungerande system. Dock menar han att man måste balansera det hela då SU inte till största del bedriver verksamhet för att genomföra mätningar utan för att tillhandahålla sjukvård, forskning och utveckling. Han säger vid ett tillfälle ”man blir förvånad, man kan inte tro att vi håller på med sjukvård här va?”. Därför påpekar han i likhet med Bergbrant och Wejstål att man bör mäta rätt saker och i lagom mängd. Han fruktar att det i annat fall kommer att bli som i andra länder, superbyråkratiskt med mer och mer dokumentation och mått. Han är lite orolig att man är på väg åt det hållet och anser att det är ett problem då det skulle innebära att ännu mer tid går åt att genomföra mätningar. Vidare tror han att man måste våga begränsa mätningarna på något sätt då organisationen även måste klara av att utföra den dagliga kärnverksamheten.

5. Analys

I det femte kapitlet ställer vi den teoretiska referensramen mot det empiriska materialet för att upptäcka likheter och skillnader. Parallellerna som belyses i detta avsnitt ska sedan ligga till grund för uppsatsens slutsats och slutdiskussion.

5.1 Syftet med mätningen

Ordförande i Hälso- och sjukvårdsnämnden nummer fem Frank Andersson och de anställda som intervjuats inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset är alla överens om att mätning är till för att upptäcka felaktigheter och brister och därigenom kunna förbättra verksamheten. Detta är något som även Ghalayini och Noble (1996) samt Neely (1999) påstår är ett syfte med mätning. Andersson, Landberg och Wejstål belyser även vikten av att använda mätningar för att kunna jämföra vården för både sjukvårdens vetenskap och utveckling men även för utomståendes intresse och dess framtida beslutsfattande. Mätningen är enligt Landberg även till för att säkerhetsställa att tidigare brister inte återuppstår. Detta kan gå i linje med Ghalayini och Nobles (1996) samt Neelys (1999) påstående kring att mätning kan användas för att utvärdera och jämföra prestationer.

Andersson och Bergbrant påstår att mätningar dessutom genomförs för att avgöra måluppfyllelse vilket även Ghalayini och Noble (1996) styrker. Bergbrant påstår även att mätning är till för att styra verksamheten vilket kan kopplas till Neelys (1999) uttalande om mätningen som ett kommunikationsmedel till personalen för att informera vart verksamheten är på väg samt vilka prestationer som förväntas åstadkommas. Detta kan även likställas med Powers (1997) påstående kring att mätning skapar ett enhetligt språk och att det är ett stöd för beslutsfattande.

Inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset påstås på flera nivåer att mätning till viss del är till för att få ett bra rykte och därigenom skapa förtroende hos utomstående intressenter genom exempelvis kvalitetsutmärkelser. Detta kan styrkas med Powers (1997) resonemang kring behovet av att mäta för att något ska bli legitimt och godkänt. Neely (1999) hävdar att övervakningen och hanteringen av allmänna åsikter är en kritisk och väsentlig uppgift för högprofilerade företag vilket också styrker påståendet om att externa intressenters åsikter är av betydelse för organisationer.

5.2 Mätningens påverkan på anställda

Beslut kring vad som ska mätas förklarar områdeschefen Göran Landberg tas av både politiker och anställda inom sjukhuset. Han förklarar att exempelvis verksamhetschefer trots linjeansvaret har möjlighet att vara med och formulera mål samt påverka vilka mätningar som ska genomföras inom deras respektive verksamhet. Gruman och Saks (2011) belyser att det är essentiellt att anställda görs medvetna och förstår övergripande organisatoriska mål och syften samt att de ges utrymme att formulera mer verksamhets-specifika mål vilket styrker ovanstående klargörelse. Verksamhetschefen Rune Wejstål påstår emellertid att medarbetare på lägre nivå i relativt liten utsträckning får vara involverade i utformningen av vad som mäts. Gruman och Saks (2011) hävdar dock att förbättrade prestationer kan uppnås genom att involvera personal vid beslutsfattande och genom att fokusera på medarbetarnas engagemang istället för enbart prestationerna i sig. Kvalitetsdirektören Ing-Marie Bergbrant påvisar att kommunikation och styrning kring mål och mätningar är av betydelse då det påverkar engagemanget hos de anställda, men att det måste vara hela vägen ut i organisationen vilket kan kopplas till vad Gruman och Saks (2011) belyste ovan.

Landberg anser att man inom organisationen i vissa fall har bristande förmåga att få medarbetare på lägre nivå att förstå vikten av att mäta. Han menar att det därför är viktigt att chefer på olika nivåer ser till att information förmedlas i båda riktningar. Paralleller kan dras till Kaynaks (2003) påstående kring att en arbetsmiljö som uppmuntrar till och underlättar för en öppen kommunikation skapar benägenhet hos de anställda att arbeta hårdare. Ytterligare koppling kan även göras till Neely och Bourne (2000) som belyser vikten av att ha ett tydligt, väldefinierat och välkommunicerat prestationsmätningssystem inom organisationen. Bergbrant tror även att förståelsen för respektive mål, varför de mäts och vad som krävs av enskild vårdgivare är beroende av hur väl engagerad dess chefer är och vilken förståelse de har och vad de förmedlar ut till sina medarbetare på lägre nivå. Hon belyser också vikten av att man rapporterar uppåt om man tycker att ett mätetal inte är bra så att det till slut förmedlas upp till sjukhusledningen.

Landberg påpekar även vikten av att informera anställda om mätresultaten så att åtgärder kan införas, då man i annat fall enbart har mätt utan att dra nytta av mätningen. Bergbrant tror att personalen känner att det är väldigt meningslösa mätningar om de inte får återkoppling om resultatet och vad man gör med resultatet. Dessa två resonemang kan styrkas med Gruman och Saks (2011) påstående om att det är nödvändigt att de anställda får ta del av resultat och ges feedback för att bidra till dess förståelse och engagemang. Bergbrant påstår vidare att sjukhusledningen försöker kommunicera intresseväckande resultat till de anställda, bland annat via organisationens hemsida. Hon beskriver att det däremot är svårt att veta hur mycket varje person studerar resultaten. Vidare tror hon att anställda är intresserade av mätresultaten som genererats för den nivå där de arbetar och möjligtvis en nivå högre upp. Sjuksköterskan Carina Gårdshage förklarar att värdet av mätningarna inte direkt brukar diskuteras och att hon själv får leta fram mätresultat på organisationens hemsida. Hon påstår att man på hennes avdelning inte har de verktyg som behövs för att kunna vidare följa upp resultatet. Detta kan förklaras av Neely & Bournes (2000) påstående att ett växande problem inom organisationer

är att det saknas kännedom kring möjliga och tillgängliga verktyg och tekniker för att kunna förstå, analysera och använda data.

Landberg menar att han inte är så väl insatt beträffande det balanserade styrkortet som används inom organisationen. Han anser att de satta målen ibland kan vara svåra att förstå och se kopplingar emellan. Detta kan kopplas till Neely och Bourne (2000) som förklarar att organisationer i många fall försöker förbättra sina mätsystem genom att införa ett balanserat styrkort. Detta kan dock innebära att enbart en omstrukturering av befintliga mått sker vilket resulterar i att organisationens strategi inte återspeglas tillräckligt. Effekten kan således resultera i att prestationsmätningssystemet misslyckas på grund av att den nya uppsättningen av mått varken återspeglar organisationens strategi eller hjälper anställda att förstå organisationens prioriteringar.

Bergbrant hävdar att mätningar var och en för sig är bra och välmotiverade men att om mätningarna blir för många kan verksamheten tappa fokus och känna att det blir överflödigt. Detta kan likställas vid Neely och Bournes (2000) uttalande om att arbetsprocessen kring mätsystem kräver tid, ansträngning samt resurser vilket kan leda till förlust av fokus och frustration bland anställda. Landberg tror att man i allmänhet har en stor förståelse för att man mäter men han är övertygad om att medarbetare på lägre nivå generellt är irriterade på att fler och fler parametrar ska mätas och följas upp. Gårdshage hävdar att när hon går till jobbet är patienten i fokus men tyvärr tas mer och mer tid från hennes möte med patienten till att sitta och genomföra riskbedömningar. Dessa bedömningar tar ofantligt mycket tid och dessutom läggs flertalet parametrar ständigt till. Detta kan kopplas till Neelys (1999) påstående om att de flesta företag tillämpar informationssystem som genererar överflödiga resultatrapporter, vilket medför att flertalet anställda lider av informationsöverflöd. Gårdshage påstår att själva grundidén med riskbedömningarna är väldigt bra för att hitta de patienter som det faktiskt finns en risk hos. Dock har hon i och med detta ännu mindre tid att utifrån vårdplanen åstadkomma några åtgärder inne hos patienten, för den tiden lägger hon istället vid datorn.

De anställda är enligt Landberg inte alltid fullt medvetna om att man arbetar i samma team och förmodar att de tycker att sjukhusledningen enbart utformar nya mätningar, krångliga beting och icke önskvärda förändringar. Gårdshage känner att de högre upp i organisationen lägger på mer och mer mätetal men att de emellertid inte tittar på hur verksamheten ser ut. Därutöver tas sällan befintliga mått bort. Detta kan kopplas till Neelys (1999) påstående kring att föråldrade mått sällan tas bort. Vidare påstår Gårdshage att politiker säkerligen har fantastiska visioner men då de inte är på sjuhuset och arbetar kan de enligt henne inte få en tillräcklig insyn i den vardagliga verksamheten. I och med ökad belastning på personal i form av fler dokumentationer är det nu mer arbete på samma antal anställda. Detta kan leda till att vissa patienter därför glöms bort. Hennes åsikt är att patienterna inte gagnas av att mäta antalet riskbedömningar som utförs och enligt hennes kännedom har vården inte heller förbättrats genom denna mätning. Hon lyfter även fram att om man utöver att genomföra mätningar också ska titta på resultatet skulle detta innebära att ännu mer tid tas från patientens faktiska tid. Som sjuksköterska förklarar Gårdshage att hon är till för patientens skull och vill värna om denne. Hon är därför kritisk till att de får bestämmelser tillsagda uppifrån som förmodas gynna patienten utan att hänsyn tas till vart tiden tas ifrån. Därför tycker hon att det

krävs att vårdenhetschefen lyssnar på de anställda och förstår att om man lägger mer tid vid datorn krävs det mer resurser på golvet. Man har tidigare tagit upp detta på ett sjuksköterskemöte men hon tror att även cheferna sitter i en slags rävsax då man vill visa sig bra utåt för att sjukhuset ska få en god stämpel. Bergbrant känner sig till viss del ansvarig för vad de sjukhusövergripande resultaten blir. Hon tror att områdescheferna känner ett stort ansvar för vad resultatet blir för deras respektive område. Områdescheferna kontrolleras av sin chef beträffande om de gör ett bra arbete eller inte och de vill självklart inte vara sämst i ligan. Både Landberg och Wejstål påvisar att de känner sig ansvariga om dåliga mått uppvisas.

Wejstål tror att anställda som uppvisar dåliga mått inte tycker att det är kul att mätningar genomförs och att de därför klagar på att det är dåliga eller icke rättvisande mått som gjort att dåliga resultat uppstått. Han förklarar också att man som anställd månadsvis självrapporterar hur duktig man är på exempelvis följsamhet av hygien- och klädrutiner vilket kan innebära att vissa fuskar. Bergbrant nämner i likhet med Wejstål att man har ett rapporteringssystem där den anställde själv ska anmäla när det går fel. Hon upplyser om att det dock finns en rädsla för detta bland anställda. Att på detta sätt mäta hur många anmälningar som fås in är viktigt, men dock inte alltid rättvisande då självrapporteringen kan ge en otydlig bild av sanningen. Detta kan styrkas med Neely och Bournes (2000) resonemang kring att mätning kan uppfattas som hotande och att anställda kan känna oro över att prestera ett mått istället för själva prestationen i sig vilket kan leda till manipulering av siffror. Paralleller kan även dras till Gruman och Saks (2011) som belyser att det är av vikt att de anställda känner att de kan prestera utan att resultatet blir utpekande och skapar rädsla för skador på självbild, status eller karriär.

Bergbrant påstår att man inte är rädd för att bli kontrollerad om man vet att man sköter sig. Om det på någon avdelning skulle upptäckas att man gjort fel tror hon att andra skärper sig. Personalen får inte av ren nyfikenhet gå in och läsa i andras journaler och det är något som granskas via journalsystem. Hon tror att bara vetskapen om denna granskning gör att anställda tänker sig extra för innan de knappar sig in i en journal. Detta kan kopplas till Michael Foucaults (2003) teori om panoptism vars huvudsakliga syfte är att utgöra en automatisk makt där den övervakade ständigt är medveten om att denne är synlig. Disciplinen blir ett sätt att se till att lagar och regler följs. Bergbrant belyser därutöver den svåra balansgången mellan övervakning och uppmuntran och stöd. Övervakning är till för att se var man ska stödja, men risken är att de runt omkring upplever att man bara kontrollerar. Hon tycker exempelvis att man bör sluta mäta för ett tag när man sen ser att personalen klär sig rätt. Dock tror hon att om man slutar att mäta personalens klädrutiner kan detta leda till att de börjar slarva. Gårdshage påstår att om mätningar inte skulle göras skulle man ändå utföra sitt arbete ordentligt, i annat fall är man på fel plats. Hon påstår dock att det alltid finns människor som känner sig styrda av att mätas då det kan uppmärksamma huruvida man gjort det man ska eller inte. Hon tror däremot att det finns de som behöver en piska för att utföra sitt arbete.

Landberg tror att många anställda upplever det som irriterande att man kan överlämna människors liv åt dem men att man däremot inte litar på att de sköter andra saker och därför gör mätningar på det. Han menar på att detta signalerar dubbla budskap. Sjukvården lever

väldigt mycket på att anställda tar ansvar. Han tror att man därför måste vara försiktig så att man inte pushar på för mycket då det finns en risk att personalen i sådana fall blir riktigt irriterade. Gårdshage kan ibland känna att det utförs mätningar för att se hur personalen sköter sig. Hon säger att hon vet att hon och hennes kollegor gör ett väldigt bra jobb och att hon hellre tar tid från dokumentationen än från patienterna. Detta kan hon stå för då hon hellre har dåligt samvete uppåt än mot en patient i och med att det är hennes skyldighet som sjuksköterska att ta hand om dessa. Hon nämner att när det påtalas från biträdande vårdenhetschef att de inte har utfört tillräckligt många riskbedömningar blir hon irriterad. Detta då hon inte tycker att den biträdande vårdenhetschefen står till svars och förklarar uppåt varför sjuksköterskorna inte hunnit med att göra riskbedömningar genom att meddela att det är för att man i första hand sköter om patienterna fysiskt. För henne handlar det om att patienten fick väldigt bra vård vilket inte syns vid mätning av antalet riskbedömningar som genomförs. Hon säger att har hon inte bevisen för varför man inte hinner utföra riskbedömningar blir hon inte betrodd.

5.3 Användning av mätningen

Samtliga respondenter är överens om att grundtanken med mätning är god men att finns en tendens till att det blir överflödigt. Neely och Bourne (2000) belyser vikten av att mäta få saker som är av betydelse för att kunna dra nytta av mätningen vilket även Bergbrant och Landberg påvisar. Bergbrant påstår därför att det är onödigt att ha mål om man inte kan mäta dem. Även Wejstål påpekar vikten av att det som mäts är av betydelse då irrelevanta mått som man inte har användning för också tar tid från verksamheten. Landberg förklarar att sjukvården inte har obegränsat med pengar och man bör därför vara uppmärksam på att det som mäts är av bra kvalitet då det annars finns en risk att man slösar med pengar.

Bergbrant hävdar att det är svårt att utforma de optimala mätetalen som passar all verksamhet och att måtten lätt blir så kallade processmått istället för slutmål. Detta kan kopplas till Neelys (1999) påstående om att företagsprestationer är ett mångfacetterat begrepp vilket ofta medför uppkomst av meningsskiljaktigheter och komplexitet vid avgöranden kring hur och vad som bäst bör mätas. Paralleller kan även dras till Neely och Bourne (2000) som hävdar att det är svårt att bestämma vad som ska mätas vilket kan leda till att implementeringen kan bli nästintill omöjlig om fel mått väljs.

Vidare förklarar Bergbrant att man försöker ta bort mätningar som inte längre är av relevans men att det kan förbättras. Neely (1999) beskriver att introduktion av nya sätt att mäta prestationer ofta förefaller positivt bland organisationer och dess anställda men belyser problemet med att föråldrade mätningar sällan tas bort. Organisationer kan om detta inträffar hamna i situationer där kopplingen mellan prestationsmätningarna i mätsystemen samt verksamheten går förlorade. Landberg och Wejstål är av delad mening med Bergbrant och hävdar att det är lätt att lägga till saker men att man nästan aldrig tar bort någonting och de förklarar att mätningen är tidskrävande vilket innebär att man till slut har så mycket att göra

att man inte hinner med den dagliga verksamheten. Andersson är övertygad om att man ska mäta och jämföra men att det gäller att hela tiden att ligga på gränsen. Han menar att det som ska mätas och jämföras måste kunna argumenteras hem. Han belyser också vikten av att ha ett system som gör att mätningen inte är alltför tidskrävande för så fort det är komplicerat drar sig folk för att göra det. Även Bergbrant påvisar att det är viktigt att man inte fortsätter att mäta överallt då det finns en risk att man tappar intresse.

Bergbrant beskriver att det är av stor betydelse att resultatet från mätningen ses över och att det bör påverka vad man gör i framtiden. Även Wejstål belyser vikten av att följa upp resultaten samt införa åtgärder i de fall man upptäcker brister men att man i många fall inte har tid då man i första hand måste sköta den dagliga verksamheten. Detta kan kopplas till Neely och Bourne (2000) som beskriver att ett växande problem i moderna organisationer är misslyckande kring att dra nytta av informationen som prestationsmätningen genererar, vilket innebär att hela prestationsmätningprocessen förlorar sitt ursprungliga syfte.

Landberg tror att man använder det som mäts men att man inte alltid bryr sig så mycket om mätresultatet. Han tycker att det ibland känns som att man samlar ihop och skickar vidare data för att kunna mäta och när man väl gjort detta är alla i princip glada över att det äntligen är inskickat. Detta kan kopplas till Gårdshage som tror att anställda i vissa fall känner en glädje över att ha genomfört en riskbedömning enbart för att slippa tjat ovanifrån. Landberg hoppas dock att alla lär sig mycket av det som mätts då man har lagt ner enormt mycket tid på det. Han tror tyvärr att det i vissa fall säkerligen kan vara så att man enbart mäter bara för att ha mätt det. Wejstål hävdar i likhet med Landberg att det finns en risk att man mäter bara för mätandets skull på grund av tidsbrist och därmed inte hinner ta hand om resultaten och vidta åtgärder. Detta kan likställas med Neely och Bournes (2000) påstående om att chefer nästintill har blivit så besatta av att mäta att när väl data insamlats saknas tid för att kunna dra nytta av informationen. De påstår även att organisationer måste sluta att försöka göra allt mätbart och istället fokusera på att dra nytta av det datamaterial som finns tillgängligt.

Generellt sett tycker Wejstål att man ändå har kunnat åstadkomma förbättringar genom att mäta men att det finns en tendens att man mäter för mycket. Han säger dock att mätning kan innebära puckelkostnader i början men han påpekar å andra sidan att om man arbetar mer kvalitetsinriktat minskar kvalitetsbristkostnader och att det därmed kan löna sig i längden. Gårdshage tycker inte att mätningen av antalet riskbedömningar inneburit någon direkt förbättring för patienterna. Hon hävdar istället att riskbedömningarna ibland görs bara för att visa att man gör dem, men dock bara på pappret. Hon förklarar att resultatet är vad som visas i datorn men att patienten i verkliga fall får mindre tid vilket kan leda till att denne får en skada. Hon tycker att man då har glömt bort vem man gör mätningarna för.

Landberg menar på att man måste balansera det hela då SU inte bedriver verksamhet för att i största utsträckning genomföra mätningar utan för att tillhandahålla sjukvård, forskning och utveckling. Han fruktar att det i annat fall kommer att bli som i andra länder, superbyråkratiskt med mer och mer papper och mått. Han är lite orolig att man är på väg åt det hållet och anser att det är ett problem då det skulle innebära att ännu mer tid går åt att mäta. Vidare tror han att man måste våga begränsa detta på ett smart sätt. Det är viktigt att

man på något vis bestämmer ungefär hur mycket en verksamhet klarar av vad gäller mätning då man även ska utföra den dagliga kärnverksamheten.

6. Slutsatser

I det sjätte kapitlet kommer arbetets syfte och frågeställningar i korthet att besvaras för att sedan vidare diskuteras i slutdiskussionen.

Att genomföra mätningar är fördelaktigt då det ger kännedom om verksamheten. För att lyckas med mätningen är det dock av vikt att mätningens syfte och dess innebörd kommuniceras inom organisationen så att det skapas förståelse och engagemang bland medarbetarna. Dock är det även av stor betydelse att insikt skapas kring att mätningen är tidskrävande och att man därför inte bör ålägga anställda alltför många mätetal då detta kan skapa stress och missnöje inom organisationen. Det är också nödvändigt att ta hänsyn till vart tiden som mätningarna upptar tas ifrån och att lyssna på medarbetarnas synpunkter beträffande mätning.

Därutöver är det även betydelsefullt att resultatet återkopplas till de berörda parterna för att möjliggöra förbättring och åtgärder. Om mätningar utförs utan att vidare användas och dra nytta av dess resultat fyller det därför ingen funktion. Detta med särskilt avseende på att mätning kräver stora resurser från verksamheten i form av både tid och monetära medel. Även om mätningar ofta är betydelsefulla för organisationers framtida verksamhetsdrift tenderar användningen av mätresultaten att vara begränsad. Detta då organisationer i många hänseenden lägger all tillgänglig tid på att bedriva kärnverksamheten.

Det finns en tendens till att mätningen blir överflödigt. Dels då det är svårt att finna de optimala mätetalen och samt för att föråldrade mått sällan tas bort. Detta kan i sin tur leda till att man på grund av tidsbrist enbart mäter för mätandets skull. Det finns även en risk att organisationer inte använder mätningen för att förbättra verksamheten utan för att i huvudsak uppvisa kvalitet för utomstående intressenter och få dess förtroende.

Slutligen kan vi hävda att mätning skapar både positiva och negativa effekter inom organisationer. Viktigt att ha i åtanke är att alltid ha en välgrundat syfte med mätningen. Dock kan vi konstatera att det är en svår balansgång mellan vad som hjälper och stjälper en verksamhet.

7. Slutdiskussion

I det sjunde och avslutande kapitlet kommer intressanta infallsvinklar ur det teoretiska och empiriska materialet vidare beröras och diskuteras men hänsyn till uppsatsens syfte och frågeställningar.

I både den teoretiska referensramen och det empiriska materialet framgår behovet av god kommunikation för att skapa förståelse bland medarbetarna kring mätningens syfte och dess innebörd. Det framgår även att det är betydelsefullt att resultatet återkopplas till de berörda parterna för att möjliggöra förbättring och åtgärder. Vi ifrågasätter dock hur väl denna kommunikation fungerar inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset då vi fått en känsla av att det inte alltid är en tvåvägskommunikation på grund av att information i vissa fall inte förs vidare. Ett tecken på detta är att medarbetare på lägre nivå känner sig frustrerade över att deras synpunkter inte tas tillräcklig hänsyn till. Vi tycker att det är viktigt att man på varje nivå inom verksamheten tar ansvar för att förmedla mätningens betydelse till sina medarbetare men att man också lyssnar på dess åsikter kring hur väl mätningen fungerar. Dock tycker vi att varje enskild medarbetare oavsett befattning måste ta ansvar för att förmedla information uppåt och inte bara visa sitt missnöje inom den krets man befinner sig.

Något som vi uppmärksammat är att områdeschefen Göran Landberg påstår att han inte har särskilt ingående insikt och kunskap kring det balanserade styrkortet. Vi frågar oss därför vilken kunskap hans medarbetare på lägre nivå besitter då det är han som i sin tur ska förmedla sin kunskap vidare. Han har dessutom svårt att förstå och se kopplingar mellan mål inom modellen och vi ifrågasätter därför om detta har någon påverkan på vad han förmedlar vidare och vilken åsikt hans medarbetare i sin tur får beträffande målen. Vi tror att det finns en risk att detta skapar negativitet redan från start och därigenom inte främjar medarbetarnas engagemang.

Vi kan konstatera att även om det finns en förståelse för varje enskild mätning kan medarbetare bli negativa på grund av att det blir för många mätningar, speciellt på lägre nivå där de till största del utförs. Det påtalas på ett flertal nivåer inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset att det finns en tendens mot att mätningarna blir överflödiga och att föråldrade mått sällan tas bort men att det är något man försöker förbättra. Dock anser vi att det är en sak att förstå problematiken och en annan sak att agera. Landberg beskriver att han har full förståelse för att anställda är irriterade över att så mycket ska mätas och följas upp men vi ifrågasätter i vilken utsträckning han arbetar för att göra någonting åt detta då han faktiskt är medveten om problemet. Vi är således kritiska mot hur väl man verkligen arbetar med att ta bort mått som inte längre är av relevans. Det framgår att det saknas tid för att utföra mätningar och att titta på resultatet. Hur ska man då finna tid till att revidera mått? Risken finns dessutom att man kommer in i en ond cirkel och inte tar bort mätparametrar då dessa alltid funnits inom verksamheten. Vi tycker därför att det är av stor betydelse att man är rationell och kontinuerligt arbetar med att försöka ta bort de mått som inte är användbara.

Dessutom bör man fokusera på mått som man är i behov av att veta framför mått som främst är av intresse.

Mätning är ett tidskrävande sidoarbete som kan innebära att den dagliga verksamheten påverkas. Inom sjukvården kan detta problem exempelvis utspela sig i att för mycket tid läggs på att mäta istället för att ta hand om patienterna. Vi tror att mätning kan skapa stress bland anställda inom organisationer. Detta på grund av att man utöver att sköta sitt dagliga arbete faktiskt inte hinner med att mäta men också för att mätningen kan uppfattas som kontrollerande. Vidare tror vi att stressen i sin tur kan leda till försök att manipulera mätningen och därmed förfina sanningen. Riskerna finns även att man bara ser mätningen som tidskrävande och därför bara vill få det gjort. I dessa fall blir resultatet missvisande och snedvridande. I likhet med Bergrant och Wejstål tror vi att denna problematik kan uppkomma då anställda ska självrapportera hur väl man sköter sig. Om inte kollegor rapporterar in fel som uppstått eller kunnat uppstå vill man inte vara ensam om att rapportera in fel. Detta då det kan förstöra både självbilden och andras syn på en själv även om andra anställda faktiskt också gör fel men inte rapporterar in detta. Att bli utpekad när man gör rätt för sig kan därför skapa en ond cirkel där samtliga anställda undviker att rapportera in fel. Svårigheten ligger därmed i att bedöma huruvida nyttan med tillsyn överstiger kostnaden. På ett flertal nivåer har det dock framkommit att anställda är väldigt måna om sina patienter och att det är därför verksamheten fungerar så bra. Vi frågar oss hur det istället hade varit inom en verksamhet där man inte känner lika stor empati för sina kunder. Kanske hade man i sådana verksamheter i större utsträckning brytt sig om att göra mätningar då man inte på samma sätt får dåligt samvete mot sin kund om tid tas från den dagliga verksamheten.

Ett annat problem som vi tror kan uppkomma är att kvaliteten på det som mäts kan bli högre än på det som inte mäts vilket i sin tur kan orsaka att mätningen tenderar att bli snedvridande och ge missvisande resultat. Detta då mer resurser möjligtvis tilldelas de områden där mätning sker och kanske i vissa fall avsiktligt i hopp om att visa upp så bra resultat som möjligt. Inom sjukvården kan missvisande resultat ha en skadlig effekt på exempelvis vårdkvaliteten då verksamheter som inte mäts men som är minst lika viktiga tilldelas färre resurser. Dessutom kan felaktiga resultat orsaka att enheter och läkare fattar dåliga beslut. Ett missvisande resultat kan således göra mer skada än nytta.

Med ovanstående kapitel i åtanke frågar vi oss vart mätningen egentligen är på väg. Efter vad som framkommit i den studie som gjorts tror vi att prestationsmätning idag främst är till för att förbättra vården men vi ifrågasätter dock om mätningen mer och mer kommer att användas för att skapa förtroende bland utomstående intressenter. Detta på grund av att vi tror att social tillit saknas allt mer i samhället och att man därför kräver tydligare bevis på att verksamheter uppfyller vissa förväntningar. Om detta skulle te sig verkligt tror vi att man i framtiden i större utsträckning kommer att mäta prestationer på mer individnivå. Vi frågar oss om anställda då skulle känna ännu mer stress över att bli kontrollerade och att de därför skulle söka sig till arbeten där de vet att de klarar av sina arbetsuppgifter och därmed får godkänt i mätningarna.

Slutligen frågar vi oss även i vilken utsträckning det som mäts egentligen används. Kanske måste man mäta för att alla andra mäter och på så sätt bli godkänd i mängden.

En fördjupad studie för att jämföra huruvida mätningen ter sig olika inom privata och offentliga organisationer finnes av intresse. Det vore även intresseväckande att studera fler nivåer inom sjukvården och då täcka in fler respondenter för att skapa en djupare förståelse för mätningens roll inom organisationer i allmänhet och sjukvården i synnerhet. En annan angelägen inriktning är att studera hur val av mätmodell påverkar mätningens funktion inom verksamheter.

Referenslista

Litteratur

Bergström, Göran & Boréus, Kristina (red.) (2012). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. 3., [utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Ejvegård, Rolf (2009). *Vetenskaplig metod*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur

Foucault, Michael (2003). *Övervakning och straff*. 4., översedda uppl. Lund: Studentlitteratur

Handlingsplan för balanserat styrkort 2013, Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

McCloskey, Deirdre N. (1998). *The rhetoric of economics*. 2. ed. Madison, Wis.: University of Wisconsin Press

Power, Michael. (1999[1997]). *The audit society: rituals of verification*. Oxford: Oxford Univ. Press

Årsredovisning 2012, Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

Elektroniska källor

Berggren, Henrik. (2011) Inget samhälle fungerar utan tillit. *Dagens nyheter*.

Ghalayini, Alaa M. & Noble, James S. (1996) The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 Iss: 8, pp.63 – 80.

Gruman, Jamie A. & Saks, Alan M. (2011) Performance management and employee engagement, *Human Resource Management Review*, Vol 21 Iss: 2, pp 123-136.

Kaplan, Robert S. (2001) Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11 Iss: 3, pp 241–396.

Kaynak, Hale (2003) The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management*, Vol 21 Iss: 4, pp 405–435.

Neely, Andy. (1999) The performance measurement revolution: why now and what next?, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 Iss: 2, pp.205 – 228.

Neely, Andy & Bourne, Mike. (2000) Why measurement initiatives fail”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 4 Iss: 4, pp.3–7.

Sahlgrenska. (2013) Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

Sommestad, Lena. (2011) Det behövs en debatt om styrmodellerna i offentlig sektor. *Lena Sommestad*.

Vasarhelyi, Miklos A. & Alles, Michael & Kuenkaikaew, Siripan & Littlely, James. (2012) The acceptance and adoption of continuous auditing by internal auditors: A micro analysis *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol 13 Iss: 3, pp 267-281.

Västra Götalandsregionen. (2013) Hälso- och sjukvårdsnämnden Göteborg, centrum-väster.

Muntliga källor

Landberg, Göran. Områdeschef på område 4, Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Genomförd 16 april 2013.

Wejstål, Rune. Verksamhetschef på infektion inom område 4, Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Genomförd 18 april 2013.

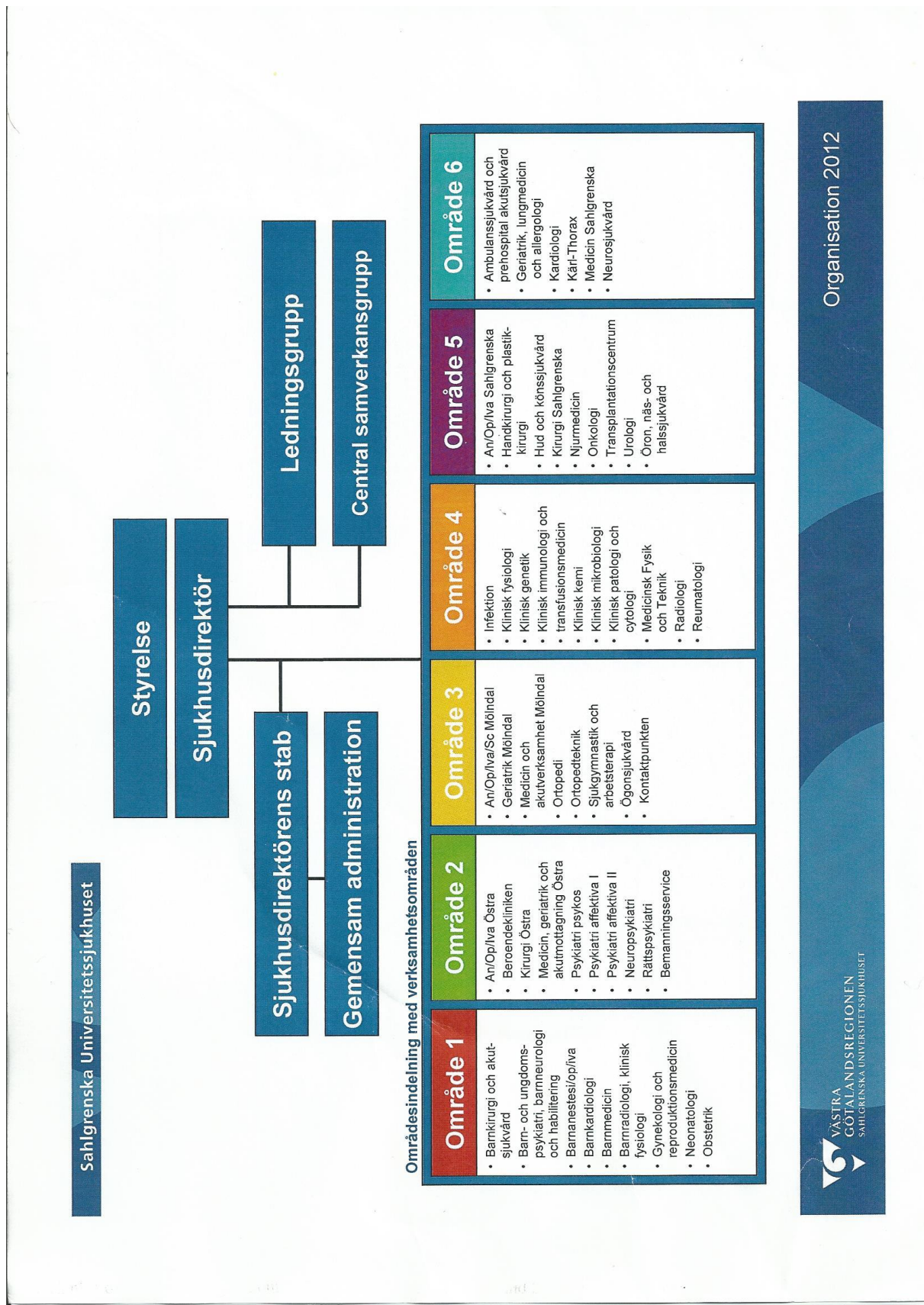
Andersson, Frank. Ordförande, Hälso- och sjukvårdsnämnden 5 Göteborg centrum-väster. Genomförd 26 april 2013.

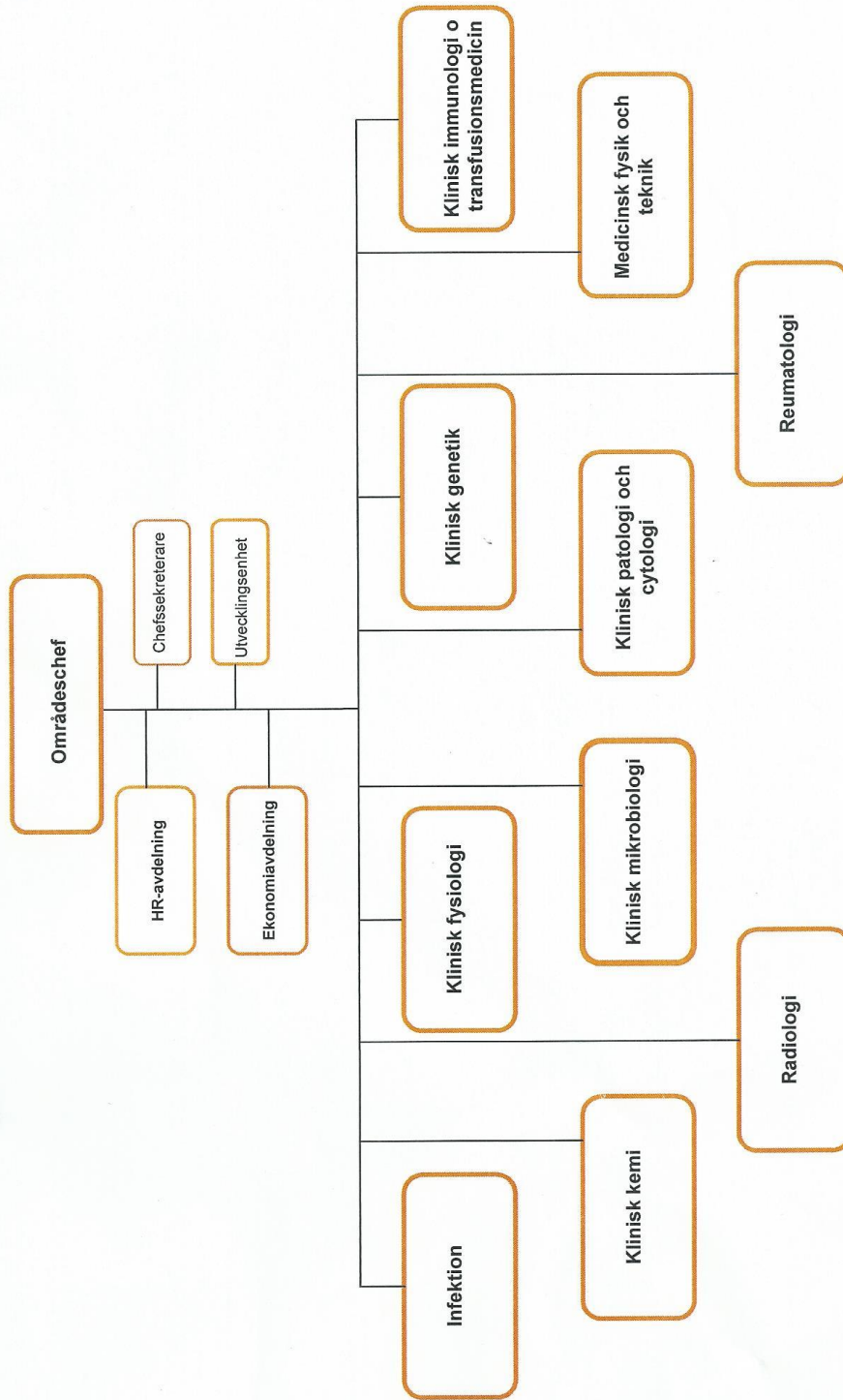
Bergbrant, Ing-Marie. Kvalitetsdirektör, Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Genomförd 8 maj 2013.

Gårdshage, Carina. Sektionsledare avdelning 301 infektion inom område 4, Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Genomförd 16 maj 2013.

Bilagor

Bilaga 1 – Organisationsscheman





Bilaga 2 – Intervjufrågor

Intervju med politiker inom Hälso- och sjukvårdsnämnden

- Kan du berätta lite om dig själv och ditt arbete/uppdrag inom Hälso- och sjukvårdsnämnden?
- Vad har ni för samarbete med sjukhusen och dess ledning? Hur går processen till när man beslutar om vad som ska mätas?
- På vilket sätt mäts hur sjukhusen och dess personal presterar? Vilka mätningar görs på vården och sjukhusen i allmänhet? Vilka metoder används? Varför just dessa?
- Vem är det som har hand om mätprocessen? Vem utför mätningen?
- Hur granskar ni sjukvården?
- Vad har ni för långsiktiga mål och ambitioner?
- Vad är syftet/vad vill ni uppnå med att mäta/granska? Vad är det bakomliggande till att detta görs?
- Vem är mätningen till för?
- Vad definierar ni som en kund?
- I vilken utsträckning är sjukhusen involverade i utformandet av olika mätningar som görs? Hur kommunicerar ni med sjukhusen?
- Hur gör ni för att säkerställa att innebörden av mätning/granskning förmedlas och förstås inom sjukvården?
- I vilken utsträckning har du som enskild politiker möjlighet att påverka vilka mätningar som utformas?
- Hur är ni inom Hälso- och sjukvårdsnämnden ansvariga för hur mätningarna genomförs och vad resultatet blir?
- Blir ni (Hälso- och sjukvårdsnämnden) granskade av någon högre instans, vad gäller hur ni arbetar med att mäta och granska sjukhusen?
- Finns det några mätningar som gjorts som ni sett varit svåra att få genomförda? Lätta? Vilka i sådana fall, och varför?
- I vilken omfattning är det som mäts användbart?
- I vilken utsträckning känner ni krav från samhället att mycket ska mätas och granskas? (För att få förtroende)
- Har ni märkt av någon trend mot att mäta (och granska) mer icke-finansiellt? Hur i sådana fall? Vad tror du kommer att mätas i framtiden?
- Vad tycker ni allmänt om att mäta prestationer?
- Vilken kännedom har du om hur anställda känner inför att deras arbetsuppgifter och prestationer mäts och granskas?

Intervju med kvalitetsdirektör på Sahlgrenska Universitetssjukhus

- Kan du berätta lite om dig själv och ditt arbete som kvalitetsdirektör?
- Vad har ni för samarbete med politikerna inom Hälso- och sjukvårdsnämnden?
- Vad har ni för långsiktiga mål och ambitioner?

- I vilken utsträckning uppfattar du att ni som kvalitetsdirektör är involverade i utformandet av olika mätningar som görs på er verksamhet?
- Vem är det som har hand om mätprocessen? Vem utför mätningen?
- Hur kommunicerar ni vidare vilka mätningar som ska göras inom er organisation?
- I vilken utsträckning är verksamhets- och avdelningschefer involverade i bestämmande och utformande av mätningar som görs?
- Hur gör ni för att säkerställa att innebörden av mätning/granskning förmedlas och förstås inom hela sjukvården?
- På vilket sätt mäts hur sjukhuset och dess personal presterar? Vilka mätningar görs på vårderna och sjukhusen i allmänhet? Mäter ni effektivitet, tid, kvalitet osv?
- Vilka metoder används? Varför just dessa?
- Vad är syftet/vad vill ni uppnå med att mäta/granska? Vad är det bakomliggande till att detta görs?
- I vilken omfattning är det som mäts användbart?
- Vem är mätningen till för?
- I vilken utsträckning känner ni krav från samhället att mycket ska mätas och granskas? (För att få förtroende)
- På vilka sätt gör ni er mätbara för utomstående?
- Känner du att sjukhuset granskas av utomstående kring hur väl mätningarna genomförs och vad resultatet blir? I sådana fall, hur granskas sjukvården?
- Känner du dig som kvalitetsdirektör ansvarig för hur mätningarna genomförs och vad resultatet blir?
- Finns det några mätningar som gjorts som ni sett varit svåra att få genomförda? Lätta? Vilka i sådana fall, och varför?
- Vad tycker ni allmänt om att mäta prestationer och arbetsuppgifter?
- Vilken kännedom har du om hur anställda känner inför att deras arbetsuppgifter och prestationer mäts och granskas?
- Har du märkt av någon trend mot att mäta (och granska) mer icke-finansiellt? Hur i sådana fall? Vad tror du kommer att mätas i framtiden?
- Vad definierar ni som en kund?
- Är det något av de sex områdena som utmärker sig bättre eller sämre. Varför?

Intervju med områdeschef på Sahlgrenska Universitetssjukhus

- Kan du berätta lite om dig själv och ditt arbete som områdeschef?
- Vad har ni för samarbete med politikerna inom Hälso- och sjukvårdsnämnden?
- Vad har ni för långsiktiga mål och ambitioner?
- I vilken utsträckning uppfattar du att ni som områdeschefer är involverade i utformandet av olika mätningar som görs på er verksamhet?
- Vem är det som har hand om mätprocessen? Vem utför mätningen?
- Hur kommunicerar ni vidare vilka mätningar som ska göras inom er organisation?
- I vilken utsträckning är verksamhets- och avdelningschefer involverade i bestämmande och utformande av mätningar som görs?
- Hur gör ni för att säkerställa att innebörden av mätning/granskning förmedlas och förstås inom hela sjukvården?
- På vilket sätt mäts hur sjukhuset och dess personal presterar? Vilka mätningar görs på vården och sjukhusen i allmänhet? Mäter ni effektivitet, tid, kvalitet osv?
- Vilka metoder används? Varför just dessa?
- Vad är syftet/vad vill ni uppnå med att mäta/granska? Vad är det bakomliggande till att detta görs?
- I vilken omfattning är det som mäts användbart?
- Vem är mätningen till för?
- I vilken utsträckning känner ni krav från samhället att mycket ska mätas och granskas? (För att få förtroende)
- På vilka sätt gör ni er mätbara för utomstående?
- Känner du att sjukhuset granskas av utomstående kring hur väl mätningarna genomförs och vad resultatet blir? I sådana fall, hur granskas sjukvården?
- Känner du dig som områdeschef ansvarig för hur mätningarna genomförs och vad resultatet blir?
- Finns det några mätningar som gjorts som ni sett varit svåra att få genomförda? Lätta? Vilka i sådana fall, och varför?
- Vad tycker ni allmänt om att mäta prestationer och arbetsuppgifter?
- Vilken kännedom har du om hur anställda känner inför att deras arbetsuppgifter och prestationer mäts och granskas?
- Har du märkt av någon trend mot att mäta (och granska) mer icke-finansiellt? Hur i sådana fall? Vad tror du kommer att mätas i framtiden?
- Vad definierar ni som en kund?
- Är det någon avdelning som utmärker sig bättre eller sämre inom ditt område? Varför?

Intervju med verksamhetschef på Sahlgrenska Universitetssjukhus

- Kan du berätta lite om dig själv och ditt arbete som verksamhetschef?
- Vad har ni för samarbete med områdescheferna?
- I vilken utsträckning uppfattar du att ni som verksamhetschefer är involverade i utformandet av olika mätningar som görs på er verksamhet?
- Vem är det som har hand om mätprocessen? Vem utför mätningen?
- Hur kommunicerar ni vidare vilka mätningar som ska göras inom ert verksamhetsområde?
- I vilken utsträckning är avdelningschefer och dess medarbetare på lägre nivå involverade i bestämmande och utformande av mätningar som görs?
- Hur gör ni för att säkerställa att innebörden av mätning/granskning förmedlas och förstås inom ert verksamhetsområde?
- På vilket sätt mäts ert verksamhetsområde både vad gäller prestationer och arbetsuppgifter? Mäter ni effektivitet, tid, kvalitet osv?
- Vilka metoder används? Varför just dessa?
- Vad är syftet/vad vill ni uppnå med att mäta/granska? Vad är det bakomliggande till att detta görs?
- I vilken omfattning tycker du att det som mäts är användbart?
- Vem är mätningen till för?
- I vilken utsträckning känner ni krav från samhället att mycket ska mätas och granskas? (För att få förtroende)
- På vilka sätt gör ni er mätbara för utomstående?
- Känner du att sjukhuset granskas av utomstående kring hur väl mätningarna genomförs och vad resultatet blir? I sådana fall, hur granskas sjukvården?
- Känner du dig som verksamhetschef ansvarig för hur mätningarna genomförs och vad resultatet blir?
- Finns det några mätningar som gjorts som ni sett varit svåra att få genomförda? Lätta? Vilka i sådana fall, och varför?
- Vad tycker ni allmänt om att mäta prestationer och arbetsuppgifter?
- Vilken kännedom har du om hur anställda känner inför att deras arbetsuppgifter och prestationer mäts och granskas?
- Har du märkt av någon trend mot att mäta (och granska) mer icke-finansiellt? Hur i sådana fall? Vad tror du kommer att mätas i framtiden?
- Vad definierar ni som en kund?
- Är det någon avdelning som utmärker sig bättre eller sämre inom ditt område? Varför?

Intervju med sjuksköterska/sektionsledare på Sahlgrenska Universitetssjukhus

- Kan du berätta lite om dig själv och ditt arbete?
- I vilken utsträckning uppfattar du att ni som sjuksköterskor är involverade i utformandet av olika mätningar som görs på er verksamhet? Hur kommuniceras vad som ska mätas till er?
- Vad tycker ni allmänt om att mäta prestationer och arbetsuppgifter?
- På vilket sätt mäts ert verksamhetsområde både vad gäller prestationer och arbetsuppgifter? Mäter ni effektivitet, tid, kvalitet osv?
- Vem är det som har hand om mätprocessen? Vem utför mätningen?
- Vem är mätningen till för?
- Vilka metoder används? Varför just dessa?
- Vad är syftet/vad ska uppnås med att mäta? Vad är det bakomliggande till att detta görs?
- I vilken omfattning tycker du att det som mäts är användbart?
- På vilket sätt känner ni krav från samhället att mycket ska mätas och granskas? (För att få förtroende)
- På vilka sätt gör ni er mätbara för utomstående?
- Känner du att sjukhuset granskas av utomstående kring hur väl mätningarna genomförs och vad resultatet blir? I sådana fall, hur granskas sjukvården?
- I vilken utsträckning känner du dig som sjuksköterska ansvarig för hur mätningarna genomförs och vad resultatet blir?
- Vilken kännedom har du om hur anställda känner inför att deras arbetsuppgifter och prestationer mäts och granskas?
- Finns det några mätningar som gjorts som ni sett varit svåra att få genomförda? Lätta? Vilka i sådana fall, och varför?
- Har du märkt av någon trend mot att mäta (och granska) mer icke-finansiellt? Hur i sådana fall? Vad tror du kommer att mätas i framtiden?
- Vad definierar ni som en kund?