



GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för socialt arbete

GÖTEBORG UNIVERSITY DEPARTMENT OF SOCIAL WORK

BALANSEN PÅ LÅTSAS

HUR FUNGERAR BALANSERAD STYRNING I GÖTEBORGS STAD

Magisterprogrammet
med inriktning mot
Ledarskap

D-uppsats vårterminen 2007

Författare: Arto Niskala
Morgan Davidsson

Handledare: Gerd Gustafsson

SAMMANFATTNING

Titel: Balansen på låtsas

Författare: Arto Niskala & Morgan Davidsson

Handledare: Gerd Gustafsson

Nivå: magisteruppsats

Nyckelord: balanserade styrkort, implementering och verksamhetsstyrning.

Föreliggande uppsats har utförts under våren 2007 och utgör examensarbete på magisterprogrammet i socialt arbete. Vi som skrivit den är båda verksamma som enhetschefer inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad. Syftet med arbetet är att beskriva hur 1:a linjeschefer i äldreomsorgen inom Göteborgs Stad upplever sitt arbete med Balansen. Vi har studerat hur styrningen med Balansen fungerar i det dagliga arbetet. Vidare har vi undersökt hur implementeringen av styrkortet har gått till. Ett ytterligare syfte har varit att analysera om det är möjligt att arbeta med Balansen som styrmodell i en klassisk byråkratisk organisation med traditionell ekonomistyrning.

Metoden vi använt är kvalitativ och vi har gjort ett strategiskt urval där vi fördelat respondenterna över staden. Den empiriska studien utgörs av det material som framkommit vid intervjuer med respondenter vilka arbetar som 1:a linjechefer inom äldreomsorgen. Teorier med anknytning till uppsatsens huvudområden balanserat styrkort och implementering har använts. Därutöver har även teorier som berör lärande organisation och byråkratisk organisation tillämpats.

Vår slutsats i studien är att 1:a linjecheferna i Göteborgs Stad inte upplever arbetet med Balansen som en del av det vardagliga arbetet. Balansen för 1:a linjecheferna är NMI och NKI och utgör det enda man i huvudsaklig mening arbetar med och då begränsat till några enstaka tillfällen per år. Av den avdelningen har 1:a linjecheferna svårt att se balansen som en konkret styrmodell där verksamhetens olika delar balanseras till en helhet. Detta har medfört att 1:a linjens chefer betraktar Balansen enbart som ett mätinstrument som endast avspeglar ögonblicksbilden vid mätningstillfället. Då ingen av 1:a linjecheferna kan beskriva verksamhetens vision, beskriva styrkortets perspektiv eller koppla strategierna till visionen kan man ifrågasätta meningsfullheten med instrumentet. 1:a linjecheferna arbetar med Balansen för att det är tillsagt av ledningen som inte själva uppfattar Balansen som styrfilosofi. Enligt styrkortsfilosofin kan visionen betraktas som grunden för styrkortsarbetet då strategierna i de olika perspektiven kopplas till den. Är man inte klar vad verksamheten ska uppnå vet man ju inte vilka strategier det behövs. Vi ser i studien tydligt att implementering och styrning av arbetet med Balansen avstannat inom Göteborgs Stads äldreomsorg trots att Balansen är en ledningsfilosofi som väl lämpar sig för en byråkratisk organisation. Det medför att Balansen är bara på låtsas.

FÖRORD

Efter att nu avslutat detta fantastiskt roliga uppsatsarbete som är finalen på våra studier för den här gången, på Institutionen för socialt arbete magister programmet med inriktning mot ledarskap. Gött!

Vi vill först och främst tacka varandra för att vi gått in i detta uppsatts arbete med en tydlig målsättning om att slutföra den och för att det samarbetet fungerat på ett manligt sätt utan tjat och tjafs, tack.

Vi vill även tacka vår tidigare Äldreomsorgschef för att hon stöttas och gett förutsättningar till studier och uppsatsarbete Tack Liselott.

Gerd för hennes extremt lugna och proffsiga handledning genom hela processen i till blivelsen av denna uppsatts. Tack Gerd.

Stort tack till alla modiga respondenter som vågade ställa upp trots viss tveksamhet och rädsla hos somliga, extra tack till er.

Ett extra stort tack till våra familjer som stått ut med att vi inte alla kvällar och helger under våren varit riktigt närvarande. Ett extra tack till mamma Davidsson för hennes konstruktiva kritik och till mamma Keil för barnpassning när helst så önskas.

Göteborg 2007-06-08

Arto Niskala

Morgan Davidsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

DEL I - PRESENTATION, TEORIER OCH METOD

Kapitel 1 – SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH GENOMFÖRANDE	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Äldreomsorgens organisering inom Göteborgs Stad	7
1.3 Förförståelse och fördomar	8
1.4 Problemdiskussion	8
1.5 Problemformulering	8
1.6 Syfte	9
Kapitel 2 – TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKA PERSPEKTIV.....	9
2.1 Tidigare forskning	9
2.2 Teoretiska aspekter	11
2.3 Vad är balanserade styrkort	12
2.4 Balanserade styrkort inom offentlig sektor	13
2.5 Styrkortets perspektiv	14
2.6 Införandet av balanserade styrkort	15
2.7 Lärande organisation enligt Argyris	17
2.8 Lärande organisation enligt Senge	18
2.9 Max Webers byråkrati teori	21
3.0 Sientific Management (taylorism)	23
Kapitel 3 – METOD OCH GENOMFÖRANDE.....	24
3.1 Metod	24
3.2 Val av metod och motivering	24
3.3 Undersökningsgrupp och urval	25
3.4 Datainsamling	26
3.5 Bearbetning/analys	26
3.6 Datakvalité och etiska överväganden	27
3.7 Datakvalité	27

DEL II - RESULTAT OCH ANALYS

Kapitel 4 – RESULTATREDOVISNING.....	29
4.1 Implementeringen av balansen	29
4.2 Avsaknaden av vision och samarbete	31
4.3 Balansen som styrmodell	32
4.4 Enkäterna i balansen – tillförlitlighet	33
4.5 Balansen i vardagen	35
4.6 Balansen i den byråkratiska organisationen	36
Kapitel 5 – DISKUSSION	38
5.1 Metoddiskussion	38
5.2 Slutdiskussion	39
Litteratur och andra referenser	42
Bilaga	44
Intervjuguide	

DEL I – PRESENTATION, TEORIER OCH METOD

Kapitel 1 - SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH GENOMFÖRANDE

1.1 Bakgrund

I Sverige expanderade den offentliga sektorn och därmed även den kommunala verksamheten kraftigt från början av 1960-talet fram till och med början av 1980-talet. Expansionen innebar att verksamhetens styrning och organisering inte diskuterades. Det samma gällde även äldreomsorgen som under den här perioden expanderade kraftigt.

I och med den ekonomiska krisen i början av 1990-talet så startade en diskussion om hur den kommunala verksamheten skulle organiseras och styras. Under mitten av 1990-talet började man organisera kommunala verksamheter som privata företag med syftet att öka effektiviteten.

I Göteborg innebar detta att vissa verksamheter i det som brukar kallas den ”hårda” sektorn exempelvis Gatubolaget, Renova osv. bolagiserades och inom den ”mjuka” sektorn dvs. äldreomsorgen och skolan inom Stadsdelsnämnderna (SDN vilket vi i fortsättningen använder som begrepp), infördes modeller och organisationsformer inspirerade av privata företag. Ett exempel på det är att beställare och utförarorganisationen slog igenom på bred front under mitten av 1990-talet inom äldreomsorgen inom Göteborgs Stad. Verksamheter och delar av verksamheter har lagts ut på entreprenad.

Göteborgs Stads högsta ledning beslutade under mitten av 1990-talet att en gemensam modell skulle användas som styrinstrument. Modellen som man valde att använda sig av var det balanserade styrkortet, vilket av upphovsmännen är ett koncept för strategisk styrning som ursprungligen togs fram av Dr. Robert Kaplan & David Norton. Det balanserade styrkortet utvecklades efter upptäckten att enbart mäta finansiella mått inte ger ledningen en bra bild av hur verksamheten fungerar sett ur flera olika perspektiv. Ett antal perspektiv, vid sidan om det finansiella, togs fram med syftet att få fram en mer ”balanserad” bild av hela verksamheten.

Enligt Kaplan & Norton är det balanserade styrkortet nyskapande och siktar på att stärka företagets framtida värde. ”*Det balanserade styrkortet behåller de traditionella finansiella måtten. Men finansiella mått berättar historien om historiska händelser, en passande historia för företag i den industriella åldern för vilka långsiktiga investeringar i förmågor och kundrelationer inte var kritiska för framgång. Dessa finansiella mått passar dock inte för att vägleda och utvärdera resan som företag i informationsåldern måste göra för att skapa framtida värde genom investeringar i kunder, leverantörer, anställda, processer, teknik och innovationer*” (Kaplan, R., Norton D. 1999 s. 71-79).

Kaplan & David Nortons modell omarbetades och kom att i Göteborgs Stad att heta *Balansen*, vi kommer i resten av uppsatsen att använda Balansen som det gällande begreppet. Balansen har följande fyra perspektiv: Ekonomi, medarbetare, kund och verksamhet/processer.

Kommunstyrelsen fastslog i januari 1999 bland annat att Balansen ska vara implementerad inom alla verksamheter 2003. Samtidigt formulerades ett antal mål där gemensamma värderingar skall vara styrande för hela koncernen som nu är det samma som Göteborgs Stad. Koncerntanken var även den ett nytt mål. Tanken med Balansen var att hela koncernen skulle ha samma verktyg för att styra alla verksamheter.

Implementeringens syfte var även att oavsett yrke eller verksamhetsområde så skulle alla inom koncernen vara medvetna om att de var en del av den samma, koncernen Göteborgs Stad. Göteborgaren blev samtidigt ett begrepp som användes som ett komplement till det politiskt laddade kundbegreppet.

Ovanstående är hämtat från Göteborgs Stads hemsida (www.Göteborg.se) under kvalitetsarbete om balansen.

1.2 Äldreomsorgens organisering i Göteborgs Stad

Göteborgs Stad består av 21 stadsdelsnämnder och ett antal kommunala bolag alla ledda av Göteborgs Stads kommunstyrelse. Vi kommer nu endast att beröra äldreomsorgen som är organiserad inom de 21 stadsdelsnämnderna. Stadsdelsnämnderna består av en politisk nämnd, en stadsdelsförvaltning som ansvarar för kommunens "mjuka" verksamheter så som Äldreomsorgen (Äo), handikappomsorgen (Ho), Individ och familjeomsorgen (IFO) och skolan.

Äldreomsorg och de andra olika verksamheterna leds i regel av en verksamhetschef direkt underställd stadsdelschefen. Verksamhetschefen har sedan valt att organisera verksamheten på olika sätt och med olika titulaturer. Det finns stadsdelar med sektionschefer direkt underställda en verksamhetschef och andra där enhetschefen är underställd verksamhetschefen. I den sistnämnda organisationen har enhetscheferna i allt högre utsträckning även ett 3:e eller 4:e led med arbetsledare eller 1:a linjechefer längst ute i verksamheten, dessa med olika titulaturer så som samordnare, biträdande enhetschef.

Omfattningen av äldreomsorgen inom de olika stadsdelarna är olika stor liksom storleken på organisationerna som verksamhetscheferna ansvarar för. Utifrån omfattningen av äldreomsorgen skiljer sig även organisationsform och antal underställda chefer. Ansvar för arbetet med Balansen är delegerat inom samtliga stadsdelar till enhetsnivå och därmed ansvarig 1:a linjechef oavsett titulatur.

Det vi kan säga är att gemensamt för samtliga stadsdelar är att antalet underställda medarbetare och kunder är betydligt större inom hemtjänst enheterna i förhållande än inom boende enheterna. Den största enheten var inom hemtjänsten och den 1:a linjechefen ansvarade för ca 50 medarbetare och ca 600 kunder. Inom boende enheterna var den största enheten ca 35 boende och 25 medarbetare. Fördelningen kan dock vara stor inom enheterna i fråga om storlek på arbetslag och därmed antal kunder.

Storleken på uppdragen påverkar inte ansvaret för arbetet med Balansen. Inte heller påverkas arbetet det av huruvida man som 1:a linjechef är verksam inom äldreboende eller hemtjänst. Vårt problemområde är Balansen inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad.

1.3 Förförståelse och fördomar

Vi som skriver den här uppsatsen är båda verksamma som enhetschefer inom äldreomsorgen inom Göteborgs Stad varför vi går in i undersökningen med vissa fördomar och en förförståelse. Vi har båda samma utbildningsbakgrund vilket alltid ger en grund för förståelse. Holme (1997) menar att forskare med olika utbildningsbaserad förförståelse kan komma fram till olika definitioner av problem. Vi har även med oss fördomar eller förutfattade meningar i vårt sätt att nalkas det problemområde vi avser att studera. Så tack vare vår medvetenhet om vår förståelse och fördomar så har vi försökt att inte låta dessa styra oss men är medvetna om att det omedvetet givetvis haft en viss påverkan på problemformulering och upplägg på studien. Då vi ändå är medvetna om detta så väljer vi att redan här upplysa er läsare om detta.

1.4 Problemdiskussion

Göteborgs Stad har sedan beslutet i kommunstyrelsen 1999 haft som mål att implementera Balansen i Göteborgs stad. Syftet med Balansen är att som vi tidigare nämnt att göra en mätning som tar hänsyn till mer än de finansiella måtten, så som den traditionella ekonomistyrningen gör. För den traditionella ekonomistyrningen finns fortfarande kvar parallellt med Balansen.

Tanken med Balansen är som i Kaplan & Nortons (1999) metod att mäta hur väl organisationen svarar upp mot målen. Vidare är tanken med Balansen att också förstå vikten av och kommunicera vad som mäts inom organisationen. Kaplan & Nortons modell är från början framtagen för privata företag. Enligt grundarna kan även Balansen användas som ett styrinstrument inom kommunal verksamhet, ivrigt påhejade av konsulter på KPMG. Är detta då möjligt i en organisation med 45 000 medarbetare av vilka ca 1500 är chefer fördelade i SDF:ar och bolag.

Är det då så enkelt att det bara är att implementera en sådan modell som Balansen inom en kommunal verksamhet med så vitt skilda uppdrag som exempelvis Gatubolaget, Hamnen, Liseberg och de 21 SDN med uppdrag såsom dagis och äldreomsorg. Hur väl implementerad i vardagen är denna modell 2007 inom vår egen bransch äldreomsorgen? Vår frågeställning grundar sig då i hur välkänd den byråkratiska organisationen och Taylorismens inflytande är i kommunala organisationer av idag och i Göteborgs stad i synnerhet.

Har man tagit hänsyn till att det i en organisation kan finnas mekanismer som bl.a. kan påverka implementering och styrning. Det fanns vid tiden för beslutet i kommunstyrelsen en mängd forskning och litteratur i ämnet.

1.5 Problemformulering

Utifrån problemdiskussionen har vi valt att i huvudsak fokusera på följande problem:

- * Hur upplever 1:a linjecheferna att det fungerar med Balansen i verksamheten idag.
- * Hur har man fortsatt lyckats med implementeringen och styrningen av Balansen inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad.

1.6 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att beskriva hur 1:a linjechefer inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad arbetar och upplever arbetet med Balansen i sin vardag idag. Vårt andra syfte är att öka förståelsen om Balansen som styrmodell i en byråkratisk organisation med en traditionell ekonomistyrnings modell. Syftet kan således även sägas vara att undersöka och beskriva huruvida upplevelsen av arbetet av Balansen som styrmodell varit framgångsrik inom Äldreomsorgen i Göteborgs Stad eller bara är Balansen på låtsas.

Kapitel 2 - TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKA PERSPEKTIV

2.1 Tidigare forskning

För att få fram den teoretiska kunskap som är nödvändig för vårt arbete började vi med att söka litteratur inom området. Sökning har gjorts vid Göteborgs Universitetsbibliotek där vi sökt efter böcker, artiklar, uppsatser och avhandlingar. Vi har använt databaserna Libris, Emerald, ScienceDirect samt Affärsdata. Böcker och uppsatser som kan relateras till undersökningsområdet har vi lånat och även läst över Internet. Vi har försökt att finna termer som är relevanta och precisa just på det kunskapsområde som vi avser att undersöka. Vi har haft som avsikt att få så många träffar som möjligt men samtidigt velat minimera irrelevant litteratur. Sökord som vi använt är balanserade styrkort, balanserade styrkort inom offentlig sektor, styrkort, ekonomistyrning, icke finansiell styrning, nyckeltal samt engelska motsvarigheter.

Det finns ett antal uppsatser på C och D nivå skrivna inom kunskapsområdet. Några av dessa uppsatser kan bl.a. läsas på Göteborgs Stads hemsida under menyn kvalitet. Vissa av dessa uppsatser behandlar implementering och tillämpning av styrkort inom Göteborgs Stad, samt inom offentlig och privat verksamhet. I några av dessa uppsatser relateras balanserade styrkort till lärande organisation och behandlas utifrån detta perspektiv.

Lunneborg & Martinsson (1999) kom till den slutsatsen att kommunledningens och verksamheternas uppfattning skiljer sig åt gällande fördelarna med styrkortet. Kommunledningen tog initiativet till styrkortet och en naturlig följd av detta var att uppfattningen bland dem var mer positiv.

I verksamheterna varierade sig uppfattningen och var mycket beroende på engagerat ledarskap. Då det var svårt att uppfatta konsekvenserna av införandet av styrkortet vid den tidpunkten var verksamheterna avvaktande i sina bedömningar.

Dessa uppsatser har varit bra inspirationskällor samt innehållit viktiga referenser och litteraturhänvisningar (www.goteborg.se, under kvalitetsarbete om balansen).

Det finns mycket relevant forskning inom det område som vår uppsats handlar om. Gängse forskning, utvärdering och uppföljning av balanserade styrkort handlar mestadels om

implementering och införande av balanserade styrkort. Kaplans & Nortons (1999) syn på balanserade styrkort har varit betydelsefull för oss och som ett utgångsläge i vårt arbete då de kan kännetecknas som upphovsmän till balanserade styrkort. Deras publikation innehåller en ingående beskrivning om hur balanserade styrkort kan användas ur fyra olika perspektiv: finansiellt utfall, kunder, interna processer samt lärande. Dessa perspektiv visar hur företagets nuvarande situation ser ut, ser tillbaka på dess faktiska prestationer över tid samt ger en totalbild över hur framtiden kan komma att se ut.

Det mest tydliga och enklast synbara bidraget med balanserade styrkort är intresset på att mäta företagets verksamhet i fler perspektiv än enbart det ekonomiska. ”*What you measure is what you get*” är slagordet som inledde Kaplan och Nortons (1992 s.71-79). första artikel om balanserade styrkort. Genom att mäta kan viktiga tillstånd i företaget uppmärksammas. Utifrån det skapas sedan ett underlag för att göra något åt frågorna. Trots att författarna lyfter upp fler perspektiv betonar upphovsmännen vikten av att avgränsa mätetalen till några få. För mycket information inskränker i själva verket möjligheten att uppfatta det som är väsentligt.

Lindvall (2001) lyfter upp studier som visar att förekomsten av mätningar även kan föra med sig negativa följder. Risken blir att mätningarna i sig själva blir det väsentliga medan verksamheten hamnar i bakgrunden. En annan kritik handlar om att många mätningar endast därför utförs att de är möjliga, inte att de är mest viktiga. Viktigare, svårämna tillstånd, kan lämnas utanför just eftersom de är svåra att mäta. Väsentlig kritik handlar även om att balanserade styrkort oftast associeras till en hierarkisk företagsuppfattning. Uppfattningen framkommer tydligt i Kaplans och Nortons publikation. Trots att begrepp så som processer finns med i argumenteringen.

Olve mfl (2001; 2003) har visat stort intresse för balanserade styrkort i Sverige. De behandlar ämnet ingående med erfarenheter från internationellt verksamma företag respektive offentlig verksamhet. Olve mfl drar den slutsatsen att användning av balanserade styrkort inte garanterar ett lyckat resultat. Stor vikt ligger på implementeringen av styrkorten. Är avsikten att samla organisationens hela kapacitet för strategiskt tänkande och att sätta fokus på aktiviteter som krävs för att realisera de avsedda strategierna, finns det stora möjligheter att lyckas. ”*Att bara introducera något som liknar styrkort kommer inte automatiskt att ge några fördelar alls. En sådan åtgärd kan till och med få negativa konsekvenser, kosta en hel del pengar och dessutom ge styrkortet ett dåligt rykte.*” Olve mfl (2003) Vidare menar de att det är ett måste att organisationskulturen stödjer styrkortsidéen och filosofin bakom den. Chefer på alla nivåer och anställda måste känna sig engagerade kring idén.

Hallgård och Johansson (1999) erfar att få företag har lyckats applicera styrkorten på riktigt för styrning, planering och uppföljningen av verksamheten. Den verkliga potentialen kommer om det balanserade styrkortet ses som ett ledningssystem eller ledningsfilosofi. En ledningsfilosofi ska genomsyra och prägla hela organisationen utan undantag. Det gäller för ledningen att ändra sitt beteende och sin filosofi för att kunna påverka de anställdas beteende och på så sätt nå den vision eller de mål man ställt upp. Deras slutsats är att det är viktigt för företag och organisationer att vara öppna och ta till sig nya metoder. Halvhjärtade implementeringsförsök tjänar inte någon utan kostar endast pengar.

Även den internationella forskningen gällande balanserade styrkort kretsar mestadels kring implementering och tillämpning av styrkort. Wisniewski och Olafssons (2004) menar att det inte finns tvivel om styrkortens fördelar. I alla de organisationer de har arbetat i och som

tillämpar balanserade styrkort har det funnits genuin acceptans för styrmodellen. Planeringen underlättas och det är enklare att se det som skapar värde för organisationen samt ökar kundfokuseringen. Implementeringen däremot upplevs ofta som tidskrävande och det finns svårigheter att få acceptans i alla chefsled. Ibland kolliderar styrkortet med andra styr och kvalitetssystem.

Wilson mfl (2003) menar att erfarenheterna visar tydligt vikten av att mätningarna måste integreras med strategisk planering och ledning. Ett vanligt fel är att balanserade styrkort uppfattas endast som ett rapporteringssystem som endast mäter företagets aktiviteter. Ambitionen blir då främst att i detalj avrapportera vad som hänt och vilka förhållanden som råder i verksamheten. Mindre intresse riktas mot möjligheterna att använda mätningarna för framåtriktad styrning.

Norreklit (2003) diskuterar den tidsaspekt som finns då det sker förändringar inom de olika perspektiven. Förändring i ett visst perspektiv kan ta någon månad medan förändring inom ett annat perspektiv kan ta upp till flera år. Här kan det vara svårt att urskilja samband orsak – verkan, detta samband är viktigt och fungerar inte det förlorar styrkortet sin mening.

Whemaier (2005) behandlar balanserade styrkort ur mer kritisk synvinkel och använder begreppet ny-institutionalisering. Han ifrågasätter meningsfullheten att använda mätetal, kontroll och standardiseringar inom den komplexa och dynamiska offentliga sektorn. Balanserade styrkort filosofin betraktar aktörerna i organisationer som rationella beslutsfattare vilket är en myt, enligt Whemaier. Strävan att rationalisera blir kontraproduktivt och metoderna saknar social legitimitet. Han ser en koppling till scientific management där en social ingenjör mäter, kontrollerar och planerar. Whemaier refererar till Kaplans och Nortons (1992) anförande "*What you measure is what you get.*" (s.71) och menar att anförandet speglar deras starka tro på kvantitativa värden.

2.2 Teoretiska perspektiv

I detta kapitel presenterar vi vår teoretiska referensram som har sin grund i tidigare forskning. Teorianknytningen är baserad på avsnitt från flera teorier och perspektiv som belyser problem området från olika vinklar. Kapitlet inleds med den definition av balanserade styrkort som vi har valt att använda i vår uppsats. I början av teorin fokuserar vi på implementeringen då detta anses av flera forskare som en förutsättning för att lyckas med styrkortsarbetet. Teorierna om den lärande organisationen samt byråkratin respektive taylorismen vidgar förståelsen om svårigheten att implementera nya idéer i den kommunala organisationen. Trots allt kan man karaktärisera den kommunala organisationen som en byråkratisk organisation med tydlig hierarki.

2.3 Vad är balanserat styrkort?

Det balanserade styrkortet är ett koncept för strategisk styrning som från början togs fram av Kaplan & Norton. Det balanserade styrkortet utvecklades efter upptäckten att enbart mäta finansiella mått inte ger ledningen en bra bild av hur verksamheten går. Ett antal perspektiv, vid sidan om det finansiella, togs fram med syftet att få fram en mer "balanserad" bild av hela verksamheten. Enligt Kaplan & Norton är det balanserade styrkortet nyskapande och siktar på att stärka företagets framtida värde. *"Det balanserade styrkortet behåller de traditionella finansiella måtten. Men finansiella mått berättar historien om historiska händelser, en passande historia för företag i den industriella åldern för vilka långsiktiga investeringar i förmågor och kundrelationer inte var kritiska för framgång. Dessa finansiella mått passar dock inte för att vägleda och utvärdera resan som företag i informationsåldern måste göra för att skapa framtida värde genom investeringar i kunder, leverantörer, anställda, processer, teknik och innovatione."* Kaplan, R., Norton D. (1999 s.11).

Styrkortet beskrivs ofta som en pyramid som bryter ner organisationens vision till ännu mindre delar. Utifrån denna definieras sedan strategier och kritiska framgångsfaktorer för ett antal perspektiv. Styrkortets styrka ligger i den framåtriktade uppmärksamheten i stället för att fokusera det som redan hänt och inte kan påverkas, Hallgård och Johansson (1999) Allt snabbare förändringar i omvärlden skapar behov, såväl inom den privata som inom den offentliga sektorn att uppmärksamma framgångsfaktorer på lång sikt, och inte bara kortsiktig vinstmaximering och ekonomiska mått som ger besked om sådant som redan skett. Med tanke på framgång på längre utsikt har väl fungerande interna processer så som motiverad och yrkeskunnig personal, kreativitet samt lojala kunder en central position och utgör en konkurrenskraft som inte kan kopieras av andra företag.

Enligt Hallgård och Johansson (1999) handlar balanserat styrkort i grund och botten om att:

- ge en strategisk inriktning för verksamhetens styrning
- få en mer relevant och strukturerad styrning
- ge en tydlig bild till alla om vad som är meningen med det de gör
- öka respekten för icke finansiella värden
- komplettera den traditionella årsredovisningen med icke finansiell



Figur 1. Brytning av organisationens vision till mindre delar. Källa: Hallgård & Johansson (1999 s.9)

Hallgärde och Johansson (1999) menar att det balanserade styrkortets verkliga styrka träder fram om kortet verkligen uppfattas som ett ledningssystem eller en ledningsfilosofi. Om kortet reduceras endast till ett mätsystem förekommer ingen förändring. I ett ledningssystem sammanställs inte bara data, utan ett ledningssystem ska ses som en förening av människor och informationssystem som resulterar i insamling, lagring, bearbetning och tolkning, spridning och användning av data för effektiv ledning av verksamheter och affärsplanering. För att det balanserade styrkortet ska räknas som ett ledningssystem måste företaget verkligen använda styrkortet för att styra, planera och följa upp verksamheten.

Idén med det balanserade styrkortet som är bekant att kunna styra verksamheten utifrån olika perspektiv och tidsdimensioner. På så sätt skapas en inblick för helheten i organisationen. Med hjälp av det balanserade styrkortskonceptet, kan företag och andra organisationer bryta ner sin vision och strategi till aktiviteter och måttal. Måttalen hjälper till att följa upp och utvärdera framsteg och utveckling i organisationen. En prestation ska mätas på olika plan i organisationen, och måtten ska vara av sådan art att den som mäter kan påverka även måttalen. De ur visionen och strategin framtagna måtten på ledningsnivån bör kunna operationaliseras ända ner på medarbetarnivån till sådana lägre mått, genom vilka alla anställda själva kan följa sitt eget arbete och dess utveckling. På det här sättet inför man organisationens vision och strategi till alla anställda. Samma princip gäller såväl för teamarbete, arbetslag och liknande. Det balanserade styrkortet ger återkoppling till hur verksamheten går på alla områden och nivåer.

Enligt Lindvall (2001) skall balanserade styrkort medföra att företagets strategier lättare skall kunna implementeras i verksamheten. Över tiden menar Lindvall vidare att allt större betydelse fästs vid modellen som stöd för lärande och utveckling i företaget. Lindvall har i sina diskussioner fört fram att företag med stöd av balanserade styrkort skall utveckla en styrning som både stödjer enkelt lärande, att information skall utvecklas och användas för att företaget skall bli bättre inom befintliga aktiviteter och utveckla ny kunskap. Ytterst menar Lindvall att balanserad styrning handlar om att hantera den viktiga balansgången mellan stabilitet och förändring i företaget.

2.4 Balanserade styrkort inom offentlig sektor

Även om det balanserade styrkortet ursprungligen utvecklades för det privata näringslivet passar det lika bra eller t.o.m. bättre inom den offentliga sektorn, eftersom icke vinstdrivande organisationer har större behov av att mäta och följa upp mått som inte enbart är finansiella, menar, Hallgärde och Johansson (1999). Användning av balanserade styrkort inom den offentliga sektorn innebär dock en större utmaning än inom affärsvärlden. Inom en icke-vinstdrivande verksamhet är det ekonomiska perspektiv som dikterar villkoren. Den kommunala verksamheten får inte bedrivas utan budget vilket innebär att det finns strikta ramar att anpassa sig efter.

Att man hållit sig inom budgetramen säger emellertid inte någonting om hur väl organisationen har lyckats i sin egentliga verksamhet. Olve mfl (2003) Inom den offentliga sektorn kan det finnas svårigheter att definiera organisationens vision och strategi så att man ur dem kan härleda balanserade styrkort som redskap för strategisk ledning. Olve mfl menar att denna härklarhet framgår tydligt bland annat i den ständiga diskussionen om kundrelationen vid enheter inom den offentliga sektorn.

2.5 Styrkortets perspektiv

Det balanserade styrkortet kan anpassas till att använda flera perspektiv. Dessa kan ha olika namn i olika typer av organisationer, vissa organisationer kan ha flera och vissa kan ha färre, men följande är grundläggande perspektiv som föreslås av Norton & Kaplan (1999).

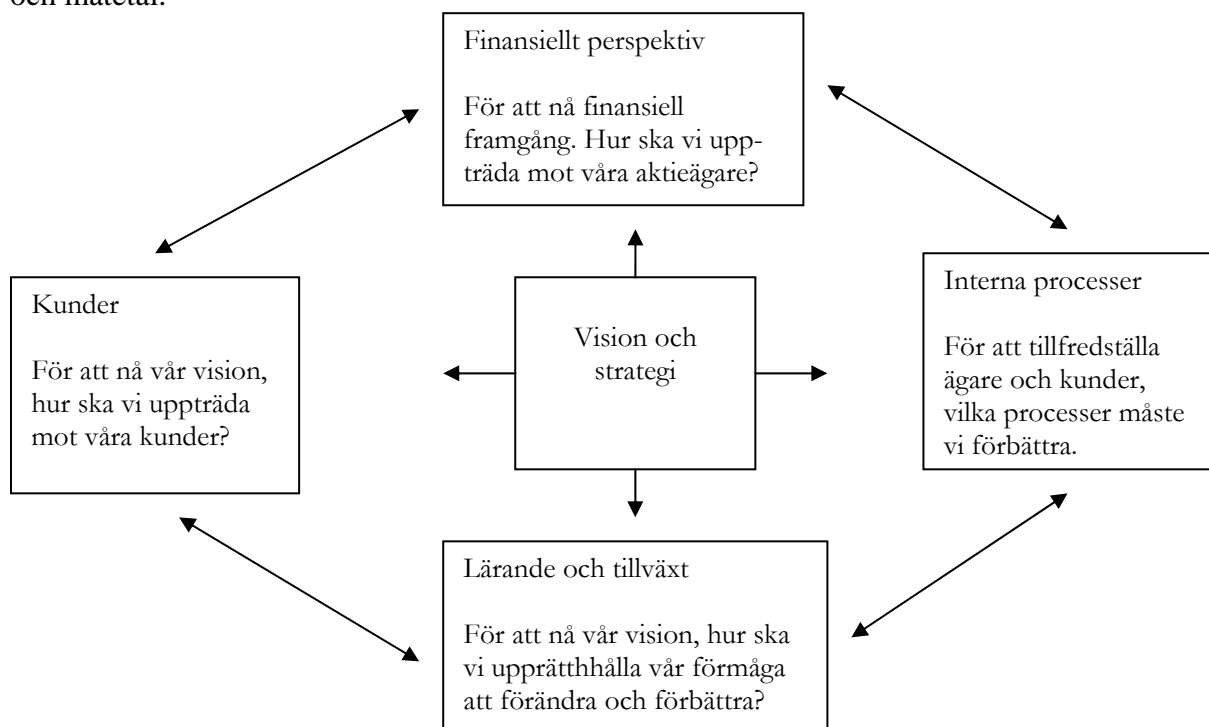
Finansiellt perspektiv – Hur vi tillgodoser våra ägare?

Kundperspektiv – Hur vi tillgodoser våra kunder?

Processperspektiv – Vilka processer måste fungera bra för att lyckas?

Utbildning och lärande perspektiv – Vår förmåga till förändring och förbättring.

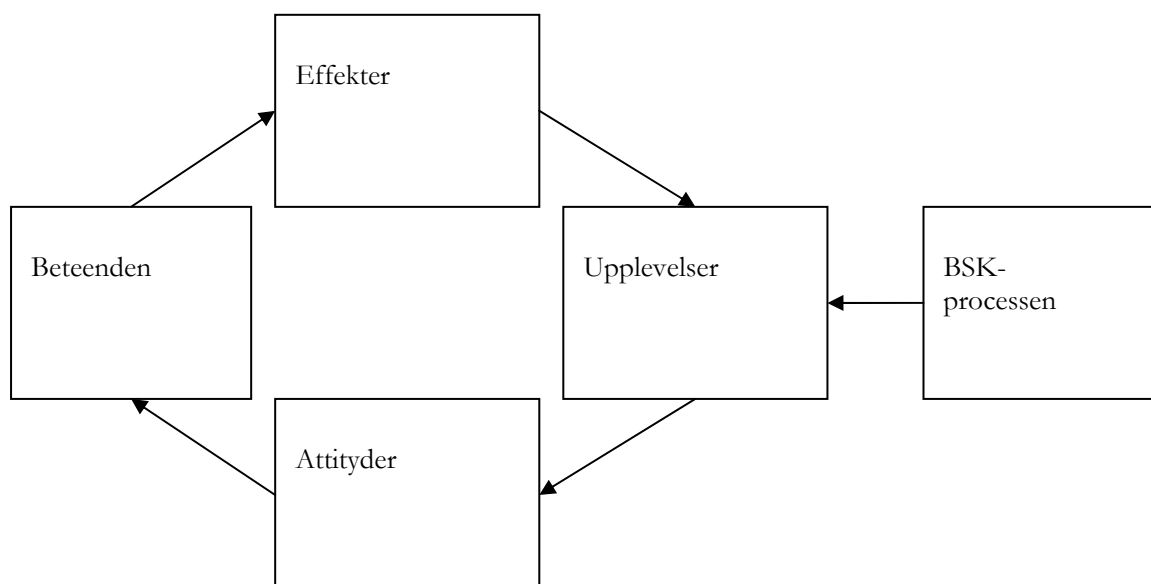
Dessa perspektiv används för att kategorisera strategiska mål, framgångsfaktorer, aktiviteter och mätetal.



Figur 2. Det balanserade styrkortet. Källa Kaplan & Norton (1999 s. 18)

2.6 Införandet av balanserade styrkort

En grundläggande förutsättning för att lyckas med implementering av styrkortet är enligt Olve, mfl (1999) att alla berörda parter har en gemensam grundsyn gällande övergripande villkor och förutsättningar för företaget eller organisation. Samtliga som ska arbeta med styrkortet och dess skapande måste få tid, resurser och information som är nödvändig för förståelsen. Deras erfarenhet är att många ledare tar för lätt på medarbetarnas behov av interna och externa förutsättningar. Ledarnas åliggande är att skapa förutsättningar för nya upplevelser som successivt kommer att påverka attityder och längre fram beteenden. Vidare menar de att det inte räcker med att tala om för var och en att de ska bete sig på annorlunda sätt. Människornas beteenden grundar sig på värderingar och attityder som i sin tur är baserade på tidigare upplevelser. Författarna menar att ett av syften i sig, med att ta fram styrkortet, är att själva processen för med sig någon slags aha-upplevelse. En stor del av styrkortets styrka ligger just i själva framtagandeprocessen då deltagande medverkar i en gemensam analys och diskussion kring premisserna. När deltagarna senare ser följderna av sitt arbete och i vissa fall ändrat beteende har man satt i gång en form av självgenerering.



Figur 3. En organisation i förändring. Källa Olve mfl (1999 s.56)

För att lyckas med införandet av det balanserade styrkortet måste en mängd faktorer falla på plats. En bra metod och en plan att införa det balanserade styrkortet är en av grundstenarna, enligt Olve mfl (1999) Det går att identifiera 11 steg i införande processen. Stegen innefattar en definition av styrkortet, utvärdering, samt uppföljningsarbete. Så här kan det se ut enligt, Olve mfl:

Steg	Beskrivning	Arbetsätt
1	Definiera branschen, dess utveckling och företagets roll.	Detta kan ske genom intervjuer med så många som möjligt med hjälp av någon utomstående för att få så objektiv bild som möjligt.
2	Fastställ/stäm av företagets vision	Gemensam seminarium med företagsledningen och opinionspåverkare.

3	Fastställ perspektiven	Seminarium med företagsledning, projektgrupp, och någon med tidigare erfarenhet av balanserade styrkort.
4	Bryt ner visionen på respektive perspektiv och formulera de övergripande strategiska målen.	Det ska ske med seminarium med samma grupp som i steg 2.
5	Identifiera kritiska framgångsfaktorer.	På ovanstående seminarium.
6	Utveckla mått och identifiera orsak – verkan samband och skapa balans.	Om möjligt samma seminarium som ovan. Nyttigt med uppehåll.
7	Fastställ det övergripande styrkortet.	Fastställs av företagsledningen och projektgruppen. Dock gärna med någon med erfarenhet från projekt med att utarbeta ett balanserat styrkort.
8	Bryt ner styrkort och mått i organisationen.	Sker lämpligen i projektform uppdelat på lämpliga organisatoriska delar under ledning av projektgruppen. Arbetet under respektive projekt genomförs med alla berörda inom enheten och sker lämpligen i seminarieform. Löpande avstämningar och koordineringar med företagsledningen. Speciellt viktigt att ha hjälp av en person med erfarenhet av att utforma det balanserade styrkortet speciellt när det gäller koordineringen av framgångsfaktorer och mått.
9	Formulera mål.	Förslag från respektive projektansvarig. Företagsledningen godkänner slutligen målen.
10	Ta fram handlingsplaner.	Dessa tas fram av respektive projektgrupp.
11	Implementering av styrkort	Övergripande ansvar hos företagsledningen genom löpande uppföljning.

Figur 4. Elva steg att införa det balanserade styrkortet. Källa Olve mfl (1999 s.61)

Det finns inga standardlösningar för att lyckas med implementeringen av det balanserade styrkortet, menar Olve mfl (1999) Hur ett styrkort utformas och implementeras påverkas av flera faktorer, exempelvis bransch, storlek av organisationen och företagskultur.

Hallgårde och Johansson(1999) menar ändå att en viktig grundtanke med balanserade styrkortet är att det ska införas ”top-down”, dvs. att initiativet ska utgå från ledningen som tar fram ”huvudstyrkortet” som sedan bryts ner för de olika enheterna. Syftet med detta är att kopplingen med strategi och vision ska vara stark och att det balanserade styrkortet är ledningens verktyg. Görs framtagandet av styrkort tvärtom blir kopplingen mellan vision och strategi vag och riskerar minskat engagemang från ledningens sida. Sker det sedan ändringar i strategin blir det svårt att ändra styrkortet på enhetsnivå. Det blir svårt att handha en sådan lösning. På motsvarande sätt kan det finnas mått som är viktiga för enheten men som kan stå i direkt strid med ledningens syn på frågan, enligt Hallgårde och Johansson (1999).

Lindvall (2001) menar att om styrkortet betraktas från ett hierarkiskt perspektiv, följer naturligt föreställningen att de olika mätetalen skall kunna aggregeras (summeras ihop) till en helhet. "Möjligheten att från siffermaterial kunna besvara frågorna vad som "ingår i" och vad en total "består av" är väsentlig i traditionell styrning" Lindvall (2001). Författaren menar att denna tanke präglar Kaplans & Nortons föreställning om hur balanserade styrkort skall utformas, och är ett tydligt tecken på att de, trots att de själva framhåller motsatsen, ansluter till en hierarkisk organisationsuppfattning. I en decentraliserad modell, där hänsyn tas till enhetens unika förhållanden då mätetal utformas begränsas möjligheten till aggregering. Detta medför att idén om aggregering måste släppas. Båda utformningarna för med sig speciella problem, menar Lindvall. När kravet på aggregering drivs fram kan det vara svårt att vinna lokal acceptans för de utvalda mätetalen. Decentralisering däremot innebär att unika förhållanden resulterar till olika mätetal som är svåra att jämföra samt att kommunikationen mellan företagets olika delar försvåras.

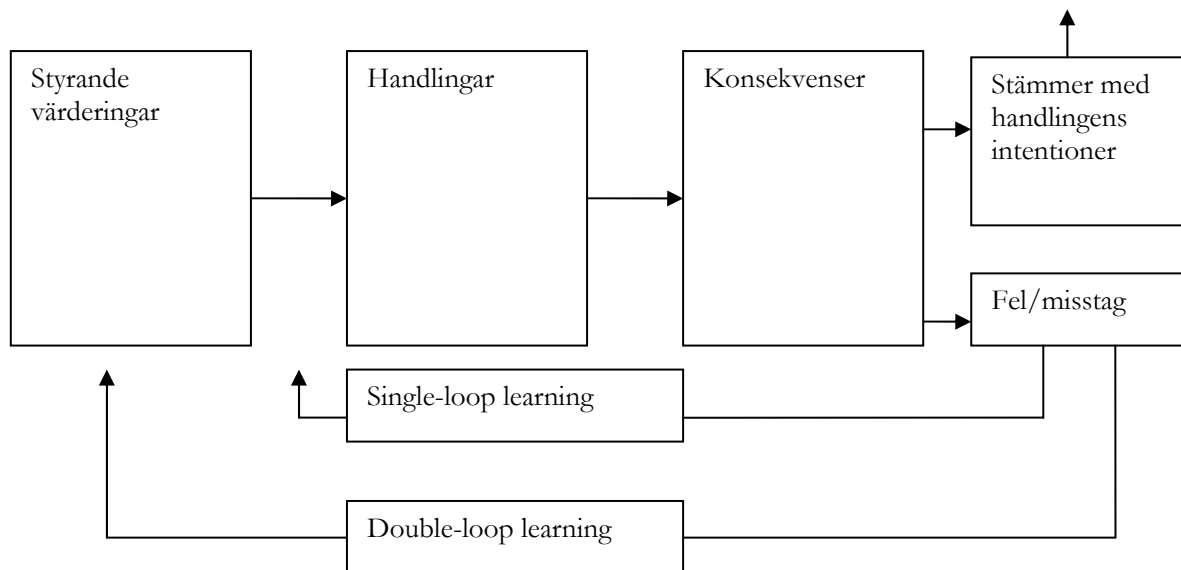
2.7 Lärande organisation enligt Argyris

Enligt Lindvall (2001) har balanserade styrkort förändrats över tiden och allt större betydelse kommit att fästas vid modellen som stöd för lärande och utveckling i företaget. Allt fler företag inser vikten av kompetenta medarbetare som är förändringsbenägna. Strategierna behöver ändras snabbt då omvärlden förändras i snabb takt. Är det då möjligt att behålla en hierarkisk organisations syn och få med sig medarbetare på alla nivåer.

Begreppet lärande organisation är vanligt förekommande i litteratur som behandlar organisationsutveckling. Harvardprofessorn Chris Argyris var en av som introducerade begreppet för att fokusera kraften i det gemensamma eller kollektiva lärandet. Han använder begreppen enkelt lärande, lärande av första ordningen och lärande av andra ordningen som en slags referensram för att diskutera olika läroprocesser. Svedberg (2003) Enkelt lärande avser det man i vardagslag kallar inläring och kunskap, d.v.s. information, fakta, formulerad common sense, modeller och teorier. Detta lärande kan ske på ett traditionellt sätt genom t.ex. kurser, föreläsningar och andra utbildningsaktiviteter. I grunden handlar det om överflyttning av kunskap från läroböcker och experter till kursdeltagarens huvud. Rollerna i denna typ av inläring är tydliga och stämmer väl överens om traditionella förväntningar på lärare och elev Svedberg (2003).

Den traditionella bedömningen och feedbacken bra eller dålig räcker inte och kan inte karaktäriseras som riktig återkoppling enligt, Argyris. För personen i fråga däremot nyanserad återkoppling avseende på sitt lärande så att hon kan se sambandet mellan handling och konsekvens finns möjligheten att göra nödvändiga justeringar av sättet att lära. Denna typ av inläring kallar Argyris för lärande av första ordningen (single-loop learning). Den kvalitativa skillnaden i jämförelse med dessa inlärningsmodeller är att lärande av första ordningen öppnar möjligheten för förmågan att lära sig att lära (learning to learn) Svedberg (2003).

För att få individerna i en organisation att anamma lärandet av första ordningen (single-loop learning) gäller det att man arbetar med många olika faktorer. För det första måste man göra alla medarbetare uppmärksamma på att det finns ett glapp mellan de värderingar man har och hur man handlar. Detta innebär även att man måste reflektera över hur man själv handlar och hur man gör sina bedömningar av olika situationer. För att göra detta krävs det också att man undersöker giltigheten i den process man använder för att komma fram till en viss åsikt.



Figur 5. Lärande av andra ordningen. (Double-loop-learning) enligt Argyris. Källa Svedberg (2003 s.125)

Nästa kvalitativa steg innebär att gå från inre till en yttre effektivitet. Det gäller att inte bara göra saker rätt, utan också göra rätt saker. Man upptäcker och utvecklar förståelsemönster som ligger till grund för verksamheten. Argyris kallar dessa styrande värderingar för masters programs och menar att dessa ger oss kunskap om vilka handlingsstrategier som kan vara lämpliga för avsedda konsekvenser. Argyris betecknar detta avancerade kunskapande för lärande av andra ordningen (double-loop learning) Svedberg (2003).

2.8 Lärande organisation enligt Senge

Senges (1995) budskap är att det inte är tillräckligt med att organisationens ledning står för inläringen i organisationen. Företag lär sig genom att enskilda människor lär sig. Den enskilda individens utveckling är ingen garanti för att företaget utvecklas, men den är en oundgänglig förutsättning. Senge använder begreppet personligt mästerskap för att symbolisera det som handlar om personligt växande och lärande. Han menar att en lärande organisation är möjlig att åstadkomma då alla människor har en inbyggd vilja att lära sig nya saker. Personligt mästerskap kommer till uttryck i ett sökande förhållningssätt och förutsätter mental mognad. När personligt mästerskap blir en integrerad del av våra liv, tar den sig två uttryck:

”dels kan vi göra klart vad som är viktigt för oss själva och hålla fast vid denna insikt, istället för att låta oss fångas i kampen mot de vardagliga problemen”.

”dels kan vi se vår verklighet på ett tydligare och mer nyanserat sätt, dvs. vi låser oss inte i våra föreställningar om hur saker och ting är eller bör vara beskaffade.

”för att förverkliga ett mål är det viktigt att veta var man befinner sig i förhållandet till målet” (Senge 1995 s.137).

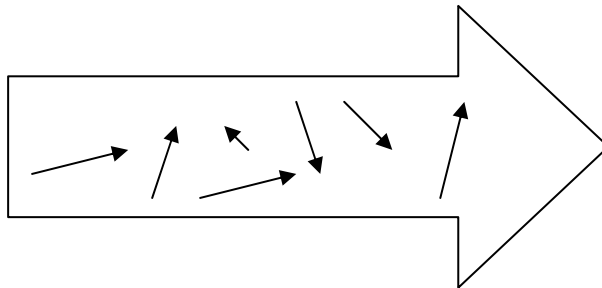
Det personliga mästerskapet innebär att individen i sitt inre skapar en personlig vision av vad hon/han vill åstadkomma i sitt liv och håller fast vid denna insikt utan att låta sig fångas av de vardagliga problemen. En personlig vision skapar ett nyskapande spänningsfält mellan nuet och det man vill åstadkomma i framtiden som sedan driver individen framåt för att söka nya lösningar och utveckling. Inlärning, i detta sammanhang, är att öka förmågan att nå de resultat man eftersträvar, inte att skaffa mer information. Denna inlärning är självgenererande. Personer som tänker och fungerar i enlighet med personligt mästerskap är nödvändiga i den lärande organisationen, enligt Senge (1995).

En gemensam vision är en kraft i människors hjärtan, en mycket vital kraft. Få saker är lika kraftfulla för människornas engagemang som gemensam vision, menar Senge. Gemensamma visioner ger svar på frågeställningen vad vi tillsammans vill och vilka värderingar som ska styra hur vi ska förhålla oss till varandra och vår omgivning. Den gemensamma visionen ska i själva verket vara överensstämmande med de enskilda medarbetarnas personliga visioner. Visionen hämtar sin styrka ur människors värderingar och ur ett gemensamt intresse för något som är större och viktigare än en själv. Det är viktigare vad en vision gör än vad den är. En vision ska locka fram medarbetarnas vilja och lust att närma sig visionen. Även om det innebär att släppa kontrollen, för ett ögonblick, och ifrågasätta och förändra sådant man tidigare ansåg vara det enda riktiga, menar Senge (1995).

Visionen blir levande när man kan visa att man rör sig i riktning mot den. En gemensam vision, menar Senge, gör att alla strävar åt samma håll. En personlig vision hämtar sin styrka ur enskild individs kraft, men en gemensam vision hämtar styrkan ur ett gemensamt engagemang. Då människorna har en önskan om att känna gemenskap och samhörighet, så kan den gemensamma visionen bli det verktyg som sammanbinder organisationens medlemmar. I den traditionella hierarkiska organisationen var det naturligt att visionen utgick från toppen till medarbetarna. Då visionen måste vara förankrad i hela organisationen och vara kopplad till medarbetarnas personliga visioner går det inte att pådyvla visionen från ledningen och tvinga den på medarbetarna (1995). Han menar dock inte att en vision måste komma från medarbetarna. Det viktigaste är att alla kan sammanlänka den med sina privata visioner. Då man ska mäta, korrigera och kommunicera framgång krävs det en förändrad lednings- och företagskultur med ökat delegerat ansvar för utveckling och ständig förbättring, menar Senge. Utan att ha en gemensam vision kan aldrig en verkligt lärande organisation skapas. Krafterna som vill bevara det befintliga, det trygga och välkända, är allt för starka.

Teamlärande

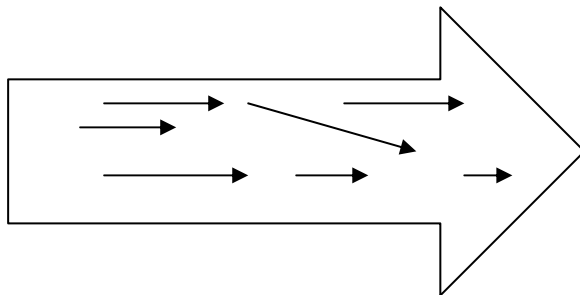
I de flesta grupper drar de enskilda individernas energi i olika riktningar. För att få sin vilja fram drar individerna åt olika håll. Senge (1995) belyser detta med följande illustration:



Figur 6. Splittrat team. Källa (Senge 1995 s. 216)

Den utmärkande egenskapen för ett team som strävar åt olika håll är att mycket energi går till spillo. Varje medlem i gruppen har hög kompetens och arbetar hårt, men insatserna gagnar inte teamets effektivitet.

I ett team däremot som har gemensam vision och alla strävar åt samma håll samlas medlemmarnas energiflöden i en gemensam och fokuserad ansträngning som ökar teamets effektivitet. *"Det kan liknas vid den koncentrerade effekten i en laserstråle jämfört med en glödlampas spridda ljusflöde"* (Senge 1995 s. 216).



Figur 7. Team med gemensam vision. Källa Senge (1995 s.216)

Teamlärande visar sig då en grupp människor med öppenhet, dialog och diskussion kan komma fram till svar på komplicerade frågor som ingen individ på egen hand skulle klara av. Under processens gång lär sig både gruppen och individerna mer på kortare tid. Var och en kan något som ingen annan kan. Framgången för gruppen kommer ur möjligheten att fungera tillsammans. Senge tar exempel från idrottens värld och skildrar teamlärandet som en grupp disciplin och precis som all annan "lagidrott" måste man öva på samordning och finslipa på spelsystemet och lära sig sina medspelarens agerande för att dra nytta av kunskapen när det blir "match".

Tankemodeller

Tankemodeller är mentala föreställningar om hur saker och ting är. Sådan kan vara t.ex. enkla generaliseringar. Den kan karaktäriseras som förutfattade meningar om personer och företeelser vilket bidrar till förhastade slutsatser. Våra tankemodeller styr vår uppfattning om världen och följaktligen också hur vi handlar. En vanligt förekommande tankemodell, enligt Senge, är att reflexmässigt reagera med ett negativt svar på annorlunda idéer. Tankemodeller ger omedvetna låsningar i vårt sätt att tänka och leder till missförstånd, stagnation och begränsad framgång.

Även organisationer kan ha speciella tankemodeller om rätt och fel. Det leder till missade affärsmöjligheter, enligt Senge (1995). Tankemodeller är mycket starka, de styr hela vår varseblivning, stort som smått. Givet sina tankemodeller kan två personer beskriva en och samma situation på helt olika sätt. Detta har naturligtvis en negativ inverkan på möjligheten till samarbete, lärande och utveckling för individ och organisation. *”Det flesta tankemodeller som används i viktiga beslut i dag domineras av ett linjärt tänkande, i morgondagens organisationer kommer man att fatta beslut på grundval av en gemensam förståelse för hur allting hör ihop och hur de totala förändringsmönstren arbetar”*, hävdar Senge (1995 s.190)

Systemtänkande

Systemtänkande, behövs för att kunna uppfatta och se helheter. Med systemtänkande kan man se samband och mönster och förstå de förändrings-processer som finns i alla system. Allt annat är bara ögonblicksbilder och inte en komplett beskrivning av systemet eller helheten Senge (1995).

Redan som barn menar, Senge (1995) har vi förmåga att förstå systemtänkande. Skolvärlden lär oss linjärt tänkande och delar upp problem i olika delar och lär oss behandla varje del för sig, dvs. att fragmentera verkligheten omkring oss. Komplicerade uppgifter och situationer blir behändigare att hantera på det sättet, men priset för den bekvämligheten är högt. För att få ett grepp om helheten försöker vi organisera delarna och foga samman våra tankefragment med dåligt resultat. I en lärande organisation vidareutvecklas ständigt människors förmåga att realisera mål, där utvecklas gemensamma mål och där lär sig människorna att ständigt söka kunskap tillsammans. Helhetssynen är nödvändig för att vi ska lyckas med detta, menar Senge. Systemtänkandet är grunden för skapandet av en lärande organisation där individer, grupper och företag tillägnar sig de kompetenser som krävs för att konkurrera för framtiden.

2.9 Max Webers byråkrati teori

Max Weber (1947), studerade makt, auktoritet och byråkrati. Weber såg den kapitalistiska produktionsordningen som en viktig drivkraft för uppkomsten av byråkratiska organisationsmönster. Men han ansåg även att byråkratin skulle leva vidare oberoende av typen av samhälle. Weber trodde att byråkratiska organisationer skulle bli helt dominerande i industrisamhället i kraft av sin effektivitet när det gäller att samordna, kontrollera och styra komplexa administrativa aktiviteter. Byråkratin skulle bli en produkt av en allmän utveckling av samhället mot målrationellt organiserat beteende Wolven (2000).

Denna organisationstyp kännetecknas av en hierarkiskt uppbyggd organisationsform. Byråkratisk auktoritet:

-alla "kunder" skall behandlas på ett likvärdigt sätt.

-anställda måste ha ett klart angivet kompetensområde, klara och tydliga befattningsbeskrivningar utformas.

-organisationen skall vara hierarkiskt uppbyggd.

-alla anställda skall ha en specialiserad utbildning.

-alla administrativa åtgärder, beslut och regler måste förmedlas och dokumenteras i skriftlig form. (Wolven 2000)

Grundtanken kan sägas vara att tjänstemannen bör lyda styrningen som den framgår av precisa regler eller av överordnades order. Utan denna disciplin, menar Weber, skulle hela förvaltningsapparaten falla samman. Genom sin hierarkiska struktur, bestämda ansvars- och arbetsfördelning och detaljerade regelsystem skapar byråkratier förutsättningar för en opersonlig, standardiserad, noggrann behandling och effektivitet i en organisation. Rättvisa, stabilitet och förutsägbarhet är honnörsord för byråkratin och medför ofta trygghet för anställda och kunder Wolven (2000). Enligt Wolven har syftet med byråkrati aldrig varit att söka hantera extern information och anpassa sig till omvärldsförändringar. Organisationens styrka har i stället visats då interna organisationsproblem behövs lösas och stabilitet, trygghet och rättvisa skapas.

Farorna med kontroll, disciplin, stark regelstyrning och ett ansvar som är begränsat är kända sedan tidigare. Kritiken handlar mestadels om att arbetet upplevs som långtråkigt, rutinmässigt och leder till brist av stimulans i arbetet vilket i sin tur kan medföra att man presterar minimalt istället för att man gör sitt bästa. Den byråkratiska organisationen jämförs med tröghet, långsamhet, omänsklighet, pappersexercis, standardiseringar samt onödigt sammanträdande, vilket har ansetts minska anställdas motivation. Inte sällan upplevs den byråkratiska organisationen som omständlig och kopplas ofta ihop med otrevligt bemötande av kunder och att totalt sett lett till en låg effektivitet Wolven (2000).

Byråkratin är ett hinder för kreativitet och enskilt initiativtagande, vilket i sin tur sänker drivkraften bland de anställda som tar sådana initiativ. Den typen av organisationer har även svårt att anpassa sig och möta förändringar i omgivningen. I synnerhet tycks den brista när det gäller att stimulera och mobilisera mänskliga resurser mot helhetstänkande, kreativitet och personlig utveckling, menar Wolven. *“De flesta av oss är beredda på att acceptera t.ex. att rättsväsendet är organiserat utifrån byråkratiska principer med betoning av rättvisa, kontroll och noggrannhet medan vi är skeptiska till att samma principer tillämpas inom skolan och vården. Det är heller inte troligt att någon skulle komma på idén att organisera moderna tjänste- och serviceföretag utifrån byråkratiska principer”* Wolven (2000 s.121).

Starkt regelstyrda och byråkratiska organisationer erbjuder också en ur etisk synvinkel diskutabel möjlighet att hålla sig oengagerad. Det finns inbyggda filter som hindrar information. Väl avgränsade revir för olika befattningshavare och strikta tjänstevägar som styr ärendenas gång, underlättar för den som vill bortse från obehaglig information som inte direkt hör hemma på det egna bordet. Låsningarna hindrar också sådana uppgifter att tränga igenom som är nyttiga för verksamheten och som krävs för att kunna göra moraliskt ansvarsfulla överväganden Wolven (2000).

3.0 Scientific Management (taylorism)

Namnet har teorin fått efter Frederick W Taylor (1947) som var en av de första organisationskonsulterna i USA kring sekelskiftet 1900. En tayloristisk organisation kännetecknas av en långt driven arbetsdelning och specialisering av uppgifterna. Teorin har ofta kritiserats för att den gör det svårt för den enskilde att se sammanhanget i sitt arbete, för att den alltför detaljerat föreskriver hur arbetet skall göras och för att den bestjäl arbetaren på hans kunskaper och tömmer arbetet på dess innehåll. Principerna för arbetsorganisationen och vetenskapliga företagsledning som Taylor förordade är:

1. Standardisering av arbetsredskap och arbetsuppgifter.

Genom vetenskapliga metoder går det att avgöra hur varje moment i ett arbete kan och ska utföras på mest effektivt sätt. Företagsledningen ansvarar för att standardisering av arbetsuppgifterna sker utifrån tidsstudier. Standardiseringen innefattar både metoder och arbetsprestationer. Arbetstagarens skyldighet är att göra som de blir tillsagda av ledningen som tar allt ansvar för planeringen av arbetet.

2. Arbetsledning mellan företagsledare och arbetare.

Arbetsprestationen dvs. den manuella delen skiljs åt av den intellektuella planeringen av arbetsuppgiften. Enligt Taylor ska arbetet delas i så enkla biståndsdelar som möjligt, i små mätbara enheter. Varje arbetare får svara på några få eller enkla detaljer av arbetsprocessen, så att omväxlingen i arbetet ersätts med enkla, monotona, rutinbetonade rörelser. Den arbetsuppdelning som Taylor själv i första hand argumenterade för är dock just uppdelningen av en planerande funktion som sköts av företagsledningen, och en verkställande som sköts av arbetarna. Detta har ibland kallats för separationen mellan hand och hjärna.

3. Rationellt urval av de skickligaste arbetarna.

Enligt Taylor bör varje arbetare placeras där hans duglighet och kroppskrafter kommer till sin fulla rätt. Med vetenskapliga metoder studeras arbetarnas lämplighet för skilda och specifika uppgifter. Därefter bör samtliga arbetare tränas för att bli "first class". Enligt Taylor finns det största motståndet mot vetenskapliga arbetsmetoder hos företagsledningen och inte bland arbetarna som han tror gärna samarbetar för att lära sig bra arbete mot hög lön.

4. Arbetslön som motsvarar prestationen.

Ett av Taylors centrala antaganden är att förstklassiga arbetare är villiga att öka sin effektivitet enbart om de i lön får ut mer än vad som annars är vanligt för anställda med motsvarande arbetsuppgifter. Arbetaren jobbar främst för ekonomisk vinnig och arbetsinsatserna därmed ökar med höjd lön. Förändringar i arbetsmiljön samt bättre arbetsvillkor leder till bättre arbetstillfredsställelse vilket kan också vara en fördel för företagsledningen. Sådana incitament är dock sekundära i förhållande till de ekonomiska belöningarna när det gäller arbetarens motivation Wolven (2000).

Arbetsdelning, standardisering, fragmentering och den hårda styrningen har ur ett perspektiv en viktig effekt: individens och gruppens ansvar blir extremt tydligt. Var och en kan lätt inse och peka ut gränserna för sitt ansvarsområde. När fel har begåtts, kan ansvar utkrävas. Men trångt handlingsutrymme och svårighet att se helheten minskar den enskildes möjlighet

uppskatta konsekvenserna av sina handlingar. I och med det minskar också utrymmet för att ta ansvar. Det vilar desto tyngre på dem som har större möjlighet att påverka och ändra verksamheten. Ansvaret är större ju högre upp i hierarkin man kommer. Taylorism mobiliserar heller inte särskilt mycket av mänskliga resurser på arbetsplatsen i termer av engagemang, motivation och prestation. Arbetstagaren upplever sällan någon större meningsfullhet i sitt arbete. Arbetet har och får alltså ett instrumentalt värde. ”Å andra sidan förefaller detta inte vara nödvändigt i den typen av rutinmässiga jobb där principerna framförallt tillämpas, utan den anställde får i stället söka mening på raster eller utanför arbetet.” Wolven (2000 s. 211)

Kapitel 3 – METOD

3.1 Metod

Vi tar i metodavsnittets inledning upp grunddrag i den kvalitativa metoden. Vi beskriver vidare hur vi analyserat det empiriska materialet och sedan har vi ett stycke vi valt att kalla datakvalité och avslutningsvis ett stycke som vi valt att kalla etiska överväganden.

Vår studie har som syfte att beskriva hur 1:a linjecheferna inom äldreomsorgen inom Göteborgs Stad upplever arbetet med Balansen. Studien är induktiv vilket innebär att de teoretiska slutsatserna formuleras utifrån empirin, som i vårt fall är 8 halvstrukturerade intervjuer. Vi använde oss således utav en intervjumall som grund för intervjuerna utan att den var styrande. Vi har med syftet som utgångspunkt genom den empiriska undersökningen sökt bidra till en ökad förståelse för 1:a linjechefernas uppfattning av arbetet med balansen.

3.2 Val av metod och motivering

”Om man ska kunna förstå den situation som individer, grupper eller organisationer befinner sig i så måste man försöka komma dem in på livet.” Holme & Solvang (1991 s.100)

Den kvalitativa metoden har primärt syftet att försöka förstå. Den kvalitativa metoden är inte inriktad på att pröva om informationen har generell giltighet. Det väsentliga är i stället att genom den insamlade informationen kunna få en djupare förståelse av det problem man studerar, samt även dels beskriva det sammanhang som det inryms i. Metoden kännetecknas av närheten till den källa som man hämtar sin information ur. Holme & Solvang (1997).

”Kvalitativ metod kan ses som ett samlingsbegrepp för tillvägagångssätt som i större eller mindre utsträckning kombinerar följande fem tekniker: direkt observation, deltagande observation, informant- och respondentintervjuer samt analys av källor.” Holme & Solvang (1997)

Syftet med vår studie har varit att beskriva och analysera 1:a linjechefernas upplevelse av arbetet med Balansen inom Göteborgs Stad äldreomsorgen. Utifrån empirin har vi sållat fram temaområden för att skapa oss en djupare förståelse av hur balansen upplevs och påverkar

vardagen för 1:a linjecheferna. Den kvalitativa analysens målsättning är att undersöka företeelser, egenskaper och innebörder, vilket vi avsåg att göra.

Vi valde efter noga övervägande att använda oss av intervjuer för insamlandet av data. Intervjuerna gav oss möjligheter att få data med ett ökat djup. Tids brist var även ett avgörande skäl till valet av metod då vi inte inom en rimlig tid hade kunnat genomföra en kvantitativ studie. Termen Kvalité har att göra med beskaffenhet. Man ställer sig frågan "hur någonting är beskaffat". *"Alla empiriska fenomen är kvalitativa, dvs. har någon form av beskaffenhet, någon egenskap, oavsett om vi har någon kunskap om detta eller ej. "Att undersöka beskaffenheten hos ett fenomen bör därför, som jag ser det vara fokus för den kvalitativa analysen."* Starrin (1991 s.17)

3.3 Undersökningsgrupp/urval

Undersökningsgruppen bestod av 8, 1:a linjechefer inom äldreomsorgen från 6 olika stadsdelar i Göteborg. Vi valde att ha 8 respondenter efter att vi gjort våra 2 prov intervjuer. Då tiden inte räckte till att göra 21 intervjuer som vi skulle ha varit tvungna att göra för att få 1:a linjechefer från samtliga SDFer valde vi att begränsa oss till att göra 8 intervjuer sprida mellan 6 olika SDFer med olika befolkningsstrukturer och storlek på äldreomsorg samt uppdragens utformning för 1:a linjecheferna. Då vår undersökningsgrupp är upptagna yrkesutövare valde vi att intervjua dessa på sina respektive arbetsplatser. Vi valde att använda halvstrukturerade intervjuer. Halvstrukturerade intervjuer innebär att ha frågeområden för att styra in intervjun mot de företeelser som vi varit intresserade av. Då den halvstrukturerade intervjun liknar ett vanligt samtal ökar förutsättningen att skapa den nödvändiga relationen som är en förutsättning för en kvalitativ intervju. Urvalet av populationen gick till så att vi valde att plocka ut 6 olika stadsdelar beroende på geografien, halva antalet är från SDF ute på Hisingen och övriga 4 är från de centrala delarna av staden. Från dessa SDFer valde vi sedan ut 1:a linjechefer som vi intervjuat.

Med 1:a linjechefer menar vi chefer med budgetansvar, arbetsmiljöansvar samt direkt arbetsledaransvar gentemot medarbetarna ute i den direkta omsorgen. Av populationen med de 8 respondenterna så är 4 verksamma inom äldreboenden och 4 inom hemtjänsten.

Titulaturerna skiljde sig åt mellan de olika stadsdelarna men innehållet i uppdragen kan betraktas som likartat. Det gäller inom boendena såväl som inom hemtjänsten.

Vi gjorde ett strategiskt urval där vi valde att sprida oss inom Göteborgs Stad samt ta hänsyn till längd inom yrket, kön och ålder. Vår avsikt med det var att få ett bredare urval då ålder, år i yrket, verksamhetsansvar samt stadsdel kan påverka upplevelsen av arbetet med Balansen. Vår tanke med detta var att ju mer olika respondenterna är desto fler aspekter kan tänkas visa sig i den insamlade datan. Det var önskvärt då vi vill få ett djup i förståelsen.

Då vi hade med oss en viss förförståelse in i undersökningen så valde vi att göra urvalet på två olika sätt. Då en av oss hade en vetskap om att det fanns potentiella respondenter som hade lång erfarenhet som ledare inom Göteborgs Stad kontaktas dessa 4 personer. För urvalet av övriga respondenter så ringde en av oss i februari olika SDFs telefonväxlar i Göteborgs Stad och frågade efter 1:a linjechefer. På detta sätt fick vi tag i flera namn och utifrån dessa namn plockades resterande antal respondenter ut. Vi ringde sedan upp dem och presenterade oss och

syftet med studien. Alla tillfrågade gick med på att ställa upp som respondenter i undersökningen, några efter att ha fått tänka en dag och sedan ha fått förklarat och förtydligat hur vi avsåg att hantera materialet och de inspelade samtalen. Sedan bokades tid för intervjuerna.

3.4 Datainsamling

Styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersökningssituationen så långt det är möjligt ska likna en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Det innebär att det är den form av intervju där forskaren utövar minst påverkan på undersökningssituationen. Holme & Solvagn (1997)

Datainsamlingen har skett genom intervjuer. Vi gjorde sammanlagt 8 intervjuer med följande indelning:

Tabell. Undersökningsgrupp.

Undersökningsgrupp	Antal	Män	Kvinnor	Stadsdelar	Hemtjänst	Boende
1: linjechefer inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad	8		8	6	4	4

Till vår hjälp hade vi en intervjuguide med olika frågeområden, se bilaga 1. Frågeområdena var strukturerade utifrån frågor som behandlade bakgrund, organisation, balansen, vision, samverkan kring balansen och framtiden. Vår strävan var att låta respondenterna styra samtalets utveckling. Vi gav de tematiska ramarna i form av frågeområden för att styra in intervjun mot de företeelser vi var intresserade av. Frågorna fungerade mer som en checklista för oss under samtalet.

Vi inledde med att beskriva studiens syfte varpå vi åter redogjorde för att den bandade upptagningen endast avlyssnas av oss och sedan förstördes. Vi klargjorde att utsagorna inte kommer att kunna härledas till vederbörande och att de medverkande kommer att få ta del av rapporten efter att den avslutats.

Datainsamlingen startades med att vi gjorde var sin provintervju, de ledde inte till några ändringar förutom att vi ändrade på två formuleringar som kom att fokusera mer på upplevelsen samt att vi lade till en frågeställning kring vision. Provintervjuerna ingår i datamaterialet. Intervjuerna varade mellan 45-120 minuter. Intervjuerna genomfördes på respondenternas respektive arbetsplatser. Samtliga intervjuer spelades in på band. Då vi båda är relativt vana intervjuare så påverkades inte kvalitén på intervjuerna beroende på i vilken ordning de genomfördes. Vi upplevde dock att en viss datamättnad infann sig i slutet av intervjuperioden.

3.5 Bearbetning/analys

De inspelade intervjuerna skrevs ut, vissa sammanfattningar gjorde av sådant vi ansåg som irrelevant för undersökningen, hela materialet omfattade ca 80 sidor.

Vi är medvetna om att vi gått in i undersökningen med en viss förförståelse och att detta har påverkat resultatet. Genom vår medvetenhet om detta har vi lagt vikt vid att inte vår förförståelse ska visa sig. Å andra sidan har den varit en tillgång vid utformningen av frågeområden.

Vi läste materialet var för sig ett flertal gånger och skrev ned återkommande mönster. Därpå satt vi tillsammans och vaskade fram teman från det empiriska materialet. Detta var inte en svår del då det snart framträdde tydliga temaområden. Till en början var det 9 temaområden som sedan efter ytterligare bearbetning bytte titlar och slogs samman då innebörden visade sig bli den samma. Några utsagor kan passa in under flera temaområden eftersom allt handlar om samma huvudfråga så blir de inte helt uttalade till endast ett temaområde. Efter bearbetningen fram trädde slutligen 6 tydliga temaområden som beskrev hur intervju personerna upplever arbetet med balansen i sin vardag och hur man arbetar med balansen. Även temaområden kring ämnen så som implementering och balansen i en byråkratisk organisation blev tydliga. Därefter placerades respondenternas utsagor under de teman som de hörde till. Alla utsagor markerades för att visa vilka teman de tillhörde.

Efter att vi var färdiga med bearbetningen av våra temaområden så skrev vi samman utsagorna i temaområdet till en löpande text i olika stycken som vi sedan förtydligar med empiri i form av citat. Därefter gjorde vi det mödosamma arbetet med att analysera empirin utifrån valda teorier. Detta var ett mycket mödosamt arbete trots att vi var väl insatta i de teorier vi anser vara lämpliga att analysera empirin utifrån.

I resultatdelen redovisas och beskrivs temaområdena först och styrks löpande i texten med citat. Därefter kommer analysen av temaområdet att göras. Vi valde att presentera temaområdena på detta sätt då vi tror att det är lättare för läsaren att få presentationen och analysen sammanhängande jämfört med att ha ett eget kapitel med analyserna. Vi valde att i diskussionen använda oss av våra teorier som diskussions stöd och förtydliga att det inte i den delen enbart är våra egna tyckanden.

3.6 Datakvalité och etiska överväganden

”Vi har inte och kan inte heller inte få någon garanti för att det sätt varpå vi tolkar ett insamlat material stämmer överens med de uppfattningar respondenterna hade Vi kan inte heller få någon garanti för att vi klarar av att till en större publik förmedla den förståelse vi skapat oss. Detta är ett problem som hör till all kommunikation mellan människor.” (Holme & Solvang 1997 s 290).

Instrumentets tillförlitlighet är reliabiliteten och om man undersökt det man avsåg att undersöka validiteten. En kvalitativ undersökning anses tillförlitlig om man lyckas få fram information som belyser den företeelse man avsåg att studera och att informationen hjälper till att förstå forskningsobjektet. (Bjereld, Demker, Hinnfors 2002).

Den kvalitativa metoden är inte på samma sätt som kvantitativa metoder lika upptagna av hur representativ informationen är och om hur hög validitet och reliabiliteten är. Syftet med kvalitativa metoder är att få en större och djupare förståelse av företeelser och då är inte den statistiska generaliserbarheten högsta målet. Vi hävdar dock att kvalitén i vår undersökning är god och att det medför att resultatet är giltigt inom äldreomsorgen i Göteborgs stad.

Den kvalitativa metoden har för avsikt att överskrida naturvetenskapens subjekt-objekt förhållande mellan forskare och undersökningsenhet och istället bygga på ett subjekt-subjekt förhållande mellan forskare och enhet. Den kvalitativa intervjun som bygger på ömsesidighet, närhet och förståelse mellan forskare och respondent. Detta kan även skapa speciella förväntningar på forskaren från respondentens sida. Vi var medvetna om risken med intervjuareffekten och iakttog vissa tendenser hos några individer. Några respondenter var väldigt tydliga med att vissa utsagor absolut inte fick komma ut. Vi upplevde även att några respondenter inledningsvis i samtalet höll på en offentlig version men längre in i samtalet avtog det allt mer. Validitetsproblem kan uppträda om respondenten lämnar uppgifter som denne tror intervjuaren vill ha, vi anser dock att det har skett men i låg grad och därmed inte påverkat validiteten i vår undersökning.

Under datainsamlingen och under skrivprocessen har vi använt, Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (1991). Det innebar att respondenterna fick muntlig information om: uppsatsens syfte, respondenterna fick själva avgöra om deras medverkan och bygger helt på frivillighet. Några respondenter deltog efter att ha fått betänketid och nya garantier kring att materialet hanteras varsamt och att intervjuerna destrueras efter utskrift. Vi har inte heller vid intervjutillfällena blivit igenkända eller röjt vad syftet med vårt besök varit på respondenternas arbetsplatser. Detta för att respondenternas medverkan i studien inte skall röjas den vägen.

Vidare innebär det att respondenterna blivit garanterade att det insamlade materialet hanteras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av det samt att uppsatsen utformas så att det inte går att röja deras identitet. Samtliga respondenter är införstådda med hur uppsatsen kommer att användas och publiceras och har alla erbjudits ett exemplar av studien efter att den är avslutad.

DEL II - RESULTAT OCH ANALYS

Kapitel 4 -

RESULTATREDOVISNING

Under denna rubrik redovisar vi resultatet av den empiriska undersökningen. Hur vi gått tillväga och genomfört datainsamling och analys beskrivs i den ovanstående metod delen. Vi redovisar empirin under rubriker överensstämmande med det temaområden vi vaskat fram ur empirin. Temaområdena beskrivs i löpande text och som löpande styrks med empiri i form av citat. Efter att temaområdet redovisats så följer analysen av temaområdet. Vi har valt att presentera resultatet på detta sätt då vi anser det lättare för läsaren

Våra temaområden i resultatredovisningen kan inte ses som jämnstora. Dock så är alla temaområden klart utskiljda från textmaterialet. Temaområdena har inte rangordnats utan presenteras i en ordning där vi anser att det ena temat leder till det efter kommande på ett bra sätt. Temaområdena och dess analyser presenteras enligt följande:

- Implementering av balansen**
- Avsaknaden av vision och samarbete**
- Balansen som styrmodell**
- Enkäterna i balansen - tillförlitlighet**
- Balansen i vardagen**
- Chefernas roll i Balansen**

4.1. Implementeringen av balansen

Temaområdet kan definieras som implementeringen av Balansen. Det finns utsagor från vissa av respondenterna att man vid ett eller flera tillfällen fått information kring Balansen från konsulter eller från högsta ledningen i stadsdelen. De respondenter som hade arbetat flera år som ledare i Göteborgs Stad svarade att man varit på någon form av introduktion eller utbildning om Balansen. *”Ja vi var ju nere på stadskansliet en gång, och på de stora ledningsmöten på svenska mässan där vi alla är med och lyssnade både politiker och som sagt andra företrädare som stadsdirektör under de senaste åren.”*

Flera av respondenterna hade svårt att redogöra för syftet med Balansen antingen så har man aldrig förstått det eller så hade man glömt bort det. De svarar lite olika och lyfter upp någon del. *”Man ville väl ha en kunskap om vad Göteborgarna tyckte om den kommunala servicen.”*
”Utbyta tankar med varandra.”

Samtliga kunde dock beskriva kund och medarbetarperspektivet utan några större svårigheter. Samtliga associerade medarbetare och kundundersökningarna med balansen och uppgav att balansen lyftes upp till diskussion vid de tillfällen då resultatet av enkäterna redovisades. Balansen ses som ett mätinstrument mer än styrningsmodell. *”Mätinstrument för att kunna mäta ekonomi, NMI, NKI.”*

- NMI = nöjd medarbetarindex
- NKI = nöjd kundindex
- Ledarenkät = NMI för chefer i Göteborgs Stad

Ingen av respondenterna kunde ange Balansens fyra perspektiv men förutom det ovanstående så framträder det ekonomiska perspektivet. *”Men på något sätt är det så att budgeten är alltid i bakhuvudet. Det är så genomgående men jag tycker att det jag mest jobbar med och vart min tid går mest åt det är personalfrågorna.”*

Några av respondenterna uppgav att Balansen diskuterades i samband med arbetet med verksamhetsplanen vilket skedde vid ett eller vid flera tillfällen under verksamhetsåret. Vid dessa tillfällen skedde fokusering på medarbetare och kundperspektiv. En av respondenterna kunde med hjälp även beskriva det fjärde perspektivet vilket vid det tillfället var verksamhetsperspektivet.

Analys

Vedertagen forskning - såväl svensk som internationell - kring införandet av styrkortet är samstämmig gällande vikten av bra implementering av styrkortet. Olve mfl (1999) menar att halvhjärtade implementeringsförsök är meningslösa och leder till att styrkortet får ett dåligt rykte. Förutsättning för att lyckas är engagemang från högsta ledningen som ska se till att organisationen präglas av idén. Det är uppenbart att implementeringen av balansen har kommit till korta. Utsagorna visar att samtliga respondenter har svårt att definiera Balansens olika perspektiv och förstå vad det egentliga syftet med Balansen är. Ingen av respondenterna kan se en tydlig koppling mellan strategi och vision vilket ändå är en förutsättning för att lyckas med styrkortsarbetet. Lindvall (2001) och Hallgärde och Johansson (1999) menar att balanserade styrkort ska vara ett instrument för lärande i organisationen. Själva framtagandet av styrkortet kan beskrivas som en lärandeprocess i sig. Detta synsätt kan kopplas till Argyris (1999) *”lärandet av andra ordningen”* (se figur 5. sid.18 double-loop-learning) vilket innebär att organisationen kan gå ifrån inre till yttre effektivitet genom att upptäcka och utveckla förståelsemönster som ligger till grund för verksamheten.

Hallgärde och Johansson (1999) menar ändå att en viktig grundtanke med balanserade styrkort är att det ska införas *”top-down”*, dvs. att initiativet ska utgå från ledningen som tar fram *”huvudstyrkortet”* som sedan bryts ner för de olika enheterna. Syftet med detta är att kopplingen med strategi och vision blir starkare. Uppenbarligen har detta gjorts i Göteborg då flertalet av respondenterna uppger sig ha varit med på någon slags introduktions tillfälle som den högsta ledningen hade. Budskapet från högsta ledningen var ju att Balansen skulle vara implementerad 2003. Vissa av 1:a linjecheferna uppger sig ha varit med och arbetat fram en översikt för sin enhet. Det intrycket som framträder av utsagorna är att implementeringen har avstannat pga. minskat intresse av chefer på verksamhetschefsnivå.

Det balanserade styrkortet ska enligt Hallgärde och Johansson (1999) vara ledningens verktyg. Det framgår tydligt av utsagorna att styrningen uppifrån har uteblivit. Balansen betraktas inte heller som en ledningsfilosofi eller styrmodell som genomsyrar hela organisationen. Överhuvudtaget har respondenterna svårt att uppfatta balansen som styrningsmodell vilket indikerar bristande kunskaper om verktyget och att implementeringen på ett sätt inte lyckats då ingen utför arbetet med mätningarna för att sedan gå vidare och låta den bidra till en utveckling och därmed en lärande organisation.

4.2. Avsaknaden av vision och samarbete.

Detta temaområde definierar vi som bristen på visioner då det finns en okunskap om verksamhetens gemensamma vision. Arbetet med visioner och kunskapen om visionens betydelse för Balansen är delad. En av respondenter arbetar aktivt med sin enhets vision medan andra inte alls är medvetna om dess existens eller sin del i arbetet med det. *"Vision... det vet jag inte, kvarboende principen. "Den som vill bo kvar hemma skall få det och den som vill bo på boende får också bo kvar hemma... man har lagt ner en massa fina platser."*

En av respondenterna uppger att hennes chef (äldreomsorgschefen i förvaltningen) är en stor visionär men har svårt att beskriva verksamhetens och sin enhets vision. *"Visionen är förstås att vara en av de bästa i Göteborgs kommun. Lite höga mål men det innebär väl att vi har varit med i projekt som är någon form av utveckling och så är det personalgrupperna."* En annan respondent har samma erfarenhet av sin chef. Även hon upplevs som visionär och person som är engagerad i olika projekt. Vad som karakteriserar dessa utsagor är att visionerna är frikopplade från Balansen. *"I det sammanhanget kan jag väl säga att hon är visionär på det sättet att ingenting kanske är omöjligt sen att man inte når hela långa vägen som man har tänkt sig. Det är ingenting som hon belastar oss med utan man kan vara glad vad man har åstadkommit"*

Här blir det även tydligt att det inte förekommer något medvetet samarbete med kollegor eller chefer kring någon del av det som respondenterna uppfattar som Balansen. *"Upplever att vi arbetar med de dagliga problemen, Balansen skiter vi i. Verkligheten är det vi samarbetar kring."*

Det finns utsagor som däremot pekar på en viss tävlingsinställning mellan kollegor när resultatet av mätningarna kommer. *"Jag uppfattar resultatet mer och mer som tävling. Det har vi alla i vår ledningsgrupp uppfattat som att det var väldigt vad det blev tävlingsinriktad den som har vunnit i år denna kapplöpning genom bästa resultat i år."* Detta trots att respondenternas utsagor på ett sätt är genomgående skeptiska till enkäternas relevans och inte anser dem vara tillförlitliga.

Analys

Ingen av respondenterna kunde beskriva verksamhetens (äldreomsorgens) vision vilket ändå kan karaktäriseras som en grund för ett meningsfullt arbete med balanserad styrning. Styrkortet beskrivs ofta som en pyramid som bryter ner verksamhetens vision till allt mindre delar. Utifrån visionen definieras sedan strategier och kritiska framgångsfaktorer för valda perspektiv. (Se figur 1 sid.12). Endast en av respondenterna hade tagit fram en vision för sin enhet och arbetat aktivt för att implementera den i verksamheten. Övriga respondenter hade svårt att beskriva verksamhetens vision eller uppgav att de överhuvudtaget inte hade någon vision för verksamheten. Man kan fråga sig om visionen saknas eller är otydlig hur vet man då vad verksamheten ska uppnå eller åstadkomma i framtiden? Hur vet man vilka strategier man ska arbeta med om man inte vet vad verksamheten ska uppnå? Utan gemensam vision strävar organisationens aktörer åt olika håll då ömsesidig bild om vad organisationen ska uppnå. Detta medför ofta schism mellan medarbetarna i organisationen då var och en har sin egen fantasi om vad organisationen ska uppnå. Senge (1995) menar att en lärande organisation förutsätter en vision som organisationens medlemmar kan enas kring. Gemensam vision bidrar till att samla medarbetarnas energiflöden i en gemensam och fokuserad riktning som ökar gruppens respektive medarbetarnas effektivitet. (Figur 6,7 sid. 20) Det framgår tydligt av utsagorna att 1: a linjens chefer inte är kunniga i att arbeta med visioner. Man har

över huvud taget svårt att koppla visionen till Balansen. Har man inte som chef förstått visionens betydelse kan man egentligen inte framföra att man använder balansen som styrinstrument. För att visionen ska prägla hela organisationen behövs det styrning från högsta ledningen vilket uppenbarligen saknas.

4.3 Balansen som styrmodell

Temaområdet kan definieras som styrning av verksamheten med balansen. Här beskrivs hur de fyra perspektiven i balansen används i verksamheten av 1: a linje cheferna. Det som framkommer tydligt är att ingen av respondenterna ser balansen som ett koncept för strategisk styrning. Vissa av respondenterna menar att det ekonomiska perspektivet ändå är framträdande då de fattar sina beslut. *"Budgeten är överordnad, det står ju t.o.m. i stadens budgethandling."*

Samtliga respondenter har svårt att se samband mellan resultat i NMI och NKI i förhållande till ekonomin. Respondenterna ser ingen helhet vilket vi anser bidrar till att Balansen inte upplevs som meningsfullt. *"Nej det finns ingen koppling mellan ekonomin och resultatet. Det är inte balansen som påverkar utan tillgången på beviljade timmar som styr"*. Kopplingen mellan ekonomiperspektivet och NKI ser man inte då det t.ex. inte diskuterats om eventuella samband mellan NKI och budgeten för beviljade timmar i stadsdelen. Respondenterna gör istället utsagor som anmärker på att det är samma gamla vanliga metoder som används för ekonomistyrning. *"Om ekonomin är dålig så blir det ju alltid några månader med vikarie stopp och inköpsstopp och sedan så är det nytt år igen."* Respondenterna upplever inte att det blivit några förändringar i fråga om hur ekonomistyrningen genomförs.

Flera av respondenterna uppger att de har svårt att se en koppling mellan det dagliga arbetet och Balansen. *"Vi jobbar inte särskilt aktivt med balansen. Enda gången är ju när resultatet kommer i enkäterna."* Samtliga respondenter uppger att Balansen lyfts upp på agendan vid de tillfällen då resultatet av enkäterna redovisas. Flera av respondenterna säger att den högsta ledningen samlar ihop ledarna då resultatet av enkäterna redovisas. Det är dock enbart ett par av respondenterna som uppger att det är enklare att se helheten med Balansen. *"Styrkan är att man kan se hela verksamheten, sedan så tror jag inte att man skall sätta hela sin tillit till Balansen."* Samtliga respondenter kopplar ihop enkätundersökningarna med Balansen men har ibland svårt att uppfatta dessa som en del av styrningen i Balansen.

Det som samtliga respondenter kunde nämna var enkäterna och perspektivet ekonomi. Verksamhet och dess processer visste inte någon om eller kopplade samman med balansen. Tydligt var även att mycket fokus ligger på NMI i vissa stadsdelar men fokus i en av stadsdelarna av ligger på NKI. *"Kundperspektivet är det viktigaste och det som ger bäst resultat på helheten, det är bara att fortsätta arbeta med det som inte är bra. Syftet är väl ändå med balansen att vi skall ha någonting att jobba efter. Veta hur/vad vi arbetar med."*

Det som framkommer tydligt är att ingen av respondenterna ser Balansen som ett koncept för strategisk styrning. Vissa av respondenterna menar att det ekonomiska perspektivet ändå är framträdande då de fattar sina beslut. *"Budgeten är överordnad, det står ju t.o.m. i stadens budgethandling."*

Analys

Bilden som framträder är att det saknas aktivt styrning från högsta ledningen. Det finns ingen samlad bild på hur och på vilket sätt man ska arbeta med Balansen. Det som utmärker är att samtliga respondenter försöker göra så gott de kan, men vet inte riktigt hur. Här finns det en koppling till det byråkratiska eller tayloristiska synsättet. Man är lydiga och gör som man har blivit tillsagd. Enligt, Hallgårde och Johansson (1999) är grundtanken med balanserade styrkortet att det ska införas "top-down", dvs. att initiativet ska komma från ledningen i form av "huvudstyrkortet" som sedan bryts ner för de olika enheterna. Sker inte detta reduceras balanserade styrkort endast till mätsystem vilket gör att dess styrka minskar. Det är uppenbart att "mätningarna" NKI och NMI uppfattas av respondenterna som den egentliga "Balansen." Detta är en direkt konsekvens av att det är när dessa resultat presenteras som ledningen i SDFen visar intresse och kallar samman till diskussioner. Genom det så bekräftar uppfattningen av 1:a linjecheferna att det är NMI och NKI som är Balansen.

I grund och botten handlar balanserad styrning om att ge en strategisk inriktning för verksamheten. Strategierna behöver kopplas till visionen för att styrningen ska fungera och vara meningsfull. Saknas det en gemensam vision blir det svårt att veta vilka strategier som är betydelsefulla och effektiva för verksamheten. Man vet som bekant inte vad verksamheten vill uppnå. Av samma anledning blir det även svårt att definiera mätetalen. Respondenterna har svårt att se Balansen som en konkret styrmodell där verksamhetens olika delar balanseras till en helhet. Detta har medfört att 1:a linjens chefer betraktar Balansen enbart som ett mätinstrument som endast avspeglar ögonblicksbilden vid mätningstillfället. Då ingen av respondenterna kan förklara verksamhetens vision, beskriva styrkortets perspektiv eller betrakta Balansen så mycket som en styrmodell kan man ifrågasätta meningsfullheten med instrumentet. Den bilden som framträder av respondenternas utsagor är att man gör som man har blivit tillsagd utan att riktigt förstå syftet och meningen med styrmodellen. Med andra ord "man spelar med" och då blir Balansen på låtsas.

4.4 Enkäterna i balansen – tillförlitlighet

Respondenterna återkommer genomgående på olika sätt att Balansen är det samma som NMI och NKI. Samtliga respondenter är tveksamma till enkäternas tillförlitlighet. Respondenterna ställer sig frågande till huruvida enkäterna är tillförlitliga men av olika anledningar. När det avser NKI så är det reflektioner om vem som fyllt i enkäten, frågornas utformning samt kundernas beroendeställning som kommer fram. När det gäller NMI så rör utsagorna att det handlar om en dagsuppfattning eller att det är andra faktorer som påverkar. Ledarenkäten är det några respondenter som berör och då handlar utsagorna om gruppstorlek och att gruppernas homogenitet bidrar till att man inte vågar fylla i sin egentliga mening.

När det då gäller NKI så är respondenterna frågande till huruvida kunderna fyller i enkäten, deras utsagor vittnar om en uppfattning av att medarbetare och anhöriga fyller i ett stort antal enkäter. "Det är ju inte alltid vårdragaren som fyller i enkäten man vet ju att personalen och anhöriga fyller i de flesta." "Vi har 70-75 % svarsfrekvens men hur många som det egentligen är som fyllts i av brukaren det vet jag inte men, jag tror att det inte är många."

Det finns även funderingar i utsagorna kring hur frågornas utformning är lämplig för den grupp som den vänder sig till. Det är alltså en fråga om trovärdighet beträffande NKI. Respondenternas skepsis beträffande NKI gäller i första hand huruvida vems synpunkter den verkligen visar och att svarsfrekvensen ibland är låg samt huruvida frågornas utformning är

lämplig för undersökningsgruppen. *”Jag tror att det är många frågor som man har svårt att relatera till.”*

Två respondenter har utsagor om att man anser det mer trovärdigt och professionellt om Länsstyrelsen gjorde fler tillsyn så som oberoende tillsynsmyndighet. Resonemanget kring länsstyrelsens möjligheter att få fram ett mer relevant resultat bottenar i en reflektion kring den beroendeställning kunden uppfattas befinna sig i förhållande till boendet eller hemtjänsten. *”Att någon vill veta om servicen jag tror inte att man får fram det genom enkäter jag tror mer på att Länsstyrelsen går ut och gör tillsynen.”* *”Skit i balansen, av länsstyrelsen så fick vi feedback från professionella som är opartiska.”* I dessa utsagor kan åter spåras en tveksamhet i huruvida svaren verkligen är ifyllda av kunden. Respondenterna ser möjligheter att i viss mån påverka resultatet i både NKI och NMI.

När det gäller NMI så svarar samtliga respondenter att det är en dagsuppfattning som man får ut och att det inte går att dra slutsatser utifrån den mätningen. Respondenterna menar att det är andra saker som påverkar så som om man fått semester som man velat, vikarier när det behövs och andra saker. Respondenterna har utsagor som påtalar vikten av sig själva i form av att chefen skall se och bekräfta medarbetarna som en av de viktigaste faktorerna. *”Resultatet blir bättre om man är glad om man fått sina semestrar och om det har funnits vikarier, det tror jag påverkar mest, det spelar in faktiskt sedan så tror jag att det kan spela roll om man har en che/ledare som ser en och bekräftar medarbetarna och arbetskamrater som stöttar och stöder.”* *”Det är svårt med NMI resultatet kan ju bero på t.ex. sjukfrånvaron, vilka slutsatser drar man egentligen från det, gruppen kan ju vara en som inte funkar”.*

Ledarenkäten berörs av respondenterna men ingen går verkligen in och gör en koppling till Balansen. Utsagorna kring ledarenkäten blir få och alla i en kritisk ton. *”Ledarenkäten på de möten är det ingen som vågar säga någonting för det är bara 17 som svarar i SDFen, man får dessutom kryssa om man är man eller kvinna och det är ju t.ex. inte så många män i den gruppen.”* Respondenterna vill inte kritisera sina chefer och högsta ledning då man är lojal i sitt uppdrag men mellan raderna går det att utläsa att en sådan kritik finns under ytan. *”Ingen vågar säga att det bara är skit”.* *”Inför cheferna så försöker man ge sken av att vi arbetar med det men i verkligheten så är det två gånger om året.”* Dessa två utsagor är på intet vis ensamma om att påtala att man gör det man blir tillsagd.

Analys

Åter igen så är det tydligt att respondenternas uppfattning av Balansen är det samma som NMI och NKI. Samtidigt så finns det en misstro beträffande relevansen av enkätundersökningarna.

Genom att mäta kan viktiga tillstånd i företaget uppmärksammas är en av grund tankarna med Balansen. Lindvall (2001) lyfter upp studier som visar att förekomsten av mätningar även kan föra med sig negativa följder. Risken blir att mätningarna i sig själva blir det väsentliga medan verksamheten hamnar i bakgrunden. En annan kritik handlar om att många mätningar endast därför utförs att det är möjligt, inte att det är mest viktigt. Viktigare, svårämna tillstånd, kan däremot lämnas utanför då de är svåra att mäta.

Vi anser oss kunna dra liknande slutsatser som Lindvall. I respondenternas utsagor är uppfattningen att man mäter NMI och NKI för att det går och sedan arbetar man med det ett par gånger per år för att sedan lägga det i malpåse tills nästa gång det är dags. Upplevelsen att

det är en pappersprodukt är uttalad av respondenterna. Det samma gäller ledarenkäten chefernas NMI, detta är ett mått som högre chefer inte arbetar aktivt med under året utan bara när resultatet av årets enkät publicerats. Här finns flera utsagor som påtalar att man inte vågar svara så som man egentligen skulle vilja då risken för att bli utpekad är stor då grupperna ofta är relativt små och homogena.

Hallgård och Johansson (1999) menar att det balanserade styrkortens verkliga styrka träder fram om kortet verkligen uppfattas som ett ledningssystem eller en ledningsfilosofi. Om kortet reduceras endast till mätsystem förekommer ingen förändring. Det är ingen av respondenterna som ser Balansen som ett ledningssystem i vardagen.

Ingen av respondenterna kan det 4:e perspektivet i Balansen som är verksamhet och processer utan man talar bara om resultatet på mätningarna. Detta är enligt oss ytterligare ett argument för att Balansen inte är implementerad inom äldreomsorgen utan bara är en del av de arbetsuppgifter som ligger i uppdraget som 1:a linjeförman.

4.5 Balansen i vardagen

Detta temaområde består av beskrivningar respondenterna gör utsagor om som visar att man inte riktigt förstår kopplingen mellan det vardagliga arbetet och Balansen. Det som respondenterna uppfattar som arbetet med Balansen är det arbete som man gör i samband med att enkätsvaren är tillgängliga. Det som respondenterna här gör utsagor kring är hur man faktiskt går tillväga i arbetet med Balansen, dvs. det man anser vara Balansen. Det som åter blir tydligt är att resultatet av NMI och NKI är det samma som Balansen. Utsagorna visar dock på en gradskillnad i hur aktivt man arbetar med resultaten och om man använder dem på riktigt eller gör det för att det förväntas från ledningen.

Vissa respondenter arbetar medvetet eller omedvetet aktivt med NMI och NKI i Balansen och kan då se en viss meningsfullhet i det direkta arbetet i att t.ex. formulera mål utifrån svagheter som framkommit i enkäterna. *"Medarbetarna och jag lägger målen tillsammans utifrån resultatet i kundenkäten på det som vi är sämre på men bemötandet är det viktigaste, resultaten hänger ihop"* Dessa utsagor påvisar att man arbetar med resultaten och gör mål formuleringar utifrån svaren och därmed använder Balansen på så sätt i vardagen.

Respondenterna gör alla utsagor om att man meddelar resultaten och diskuterar det på arbetsplatsträffar (APT) med medarbetarna och i något fall som ovan så formulerar man ett mål utifrån resultatet. *"Jag och mina medarbetare diskuterar efter att resultaten kommit det på ett APT, men som jag sa innan så tar jag bara det positiva för att inte knäcka dem helt. Jag gör det för att det förväntas av oss och man vet ju inte om ärochefen kollar med lagen om man gjort det så det är väl bäst, det är ett spel för galleriet."* I vardagen händer ingenting med Balansen.

Andra utsagor blir extrema i hur några respondenter uppfattar arbetet med Balansen i vardagen *"Använder, nej skulle jag det, jag har enkät svaren liggande där någonstans men vad skall jag använda dem till"*. Även respondenter som gör dessa utsagor återkopplar och diskuterar resultaten med medarbetarna på APT, men sedan så är det definitivt avklarat för den gången.

Det bestående intrycket av upplevelsen av Balansen är att ingen av respondenterna upplever en meningsfullhet i arbetet med densamma i vardagen.

Analys

Balansen finns inte i vardagen inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad. Detta temaområde gör det åter tydligt att Balansen för 1:a linjecheferna inom äldreomsorgen är detsamma som enkäterna. Det som respondenterna uppfattar som arbetet med Balansen är det arbete som man gör i samband med att enkätsvaren är tillgängliga. Respondenterna meddelar resultatet och diskuterar på APT med medarbetarna och i något fall formulerar man ett mål utifrån resultatet. Det bestående intrycket av upplevelsen av balansen är att ingen av respondenterna upplever en meningsfullhet i arbetet med Balansen. Det är dock så att vissa respondenter ändå aktivt arbetar med vissa delar av Balansen och då kan se en viss meningsfullhet i det direkta arbetet, men helheten saknas varför meningsfullheten inte genomsyrar undersökningsmaterialet.

Senges (1995) budskap är att det inte är tillräckligt med att organisationens ledning står för inläringen i organisationen. Företag lär sig genom att enskilda människor lär sig. Den enskilda individens utveckling är ingen garanti för att företaget utvecklas, men den är en oundgänglig förutsättning. Senge använder begreppet personligt mästerskap för att symbolisera det som handlar om personligt växande och lärande. Han menar att lärande organisation är möjlig att åstadkomma då alla människor har en inbyggd vilja att lära sig nya saker. Personligt mästerskap kommer till uttryck i ett sökande förhållningssätt och förutsätter mental mognad. Den tanken som Senge har finns som en del i filosofin i Balansen men det är tydligt att den inte fått något genomslag i vardagen inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad. Vår analys av varför det inte blivit så som tanken varit är att det inte genomsyrar hela organisationen utan att det fortfarande är så att det är ledningen som skall stå för inläringen.

Med detta i åtanke så drar vi slutsatsen att det inte kan bli meningsfullt att arbeta med Balansen som 1:a linje chef så länge det synsättet finns kvar i organisationen. Dock skall sägas att det finns gradvisa skillnader i hur meningsfullt 1:a linje cheferna uppfattar arbetet med balansen mellan olika SDFer. Den skillnaden anser vi beror på kopplingen med hur väl den högre ledningen förstått innebörden i Balansen.

4.6 Chefernas roll i balansen

Detta temaområde kan definieras som att högre chefer vet inte heller vad balansen är. Respondenterna upplever samstämmigt att det saknas vilja och kunskap från högre chefer att arbeta aktivt med balansen. Det framkommer att man upplever att fokuseringen enbart ligger på resultatet av enkäterna. Respondenterna ger klara signaler om att det inte finns något egentligt intresse för arbetet med Balansen från den högre ledningen i sina respektive SDFer. Samtidigt uttrycker respondenterna att det finns mekanismer som gör att man ändå gör vissa delar där det finns eller kan finnas ett intresse från chefen. *"Inför cheferna så försöker man gesken av att vi arbetar med det men i verkligheten så är det två gånger om året."* 1:a linjechefernas upplevelse är att fokus från den högre ledningen är koncentrerad till två tillfällen per år vilket är i samband med att resultaten av medarbetarenkäten och kundenkäten blir tillgängliga. *"Förvaltningsledningen är intresserad inför att enkäterna delas ut och när resultatet kommer, sedan skiter de och vi i det"* Några respondenter gör utsagor om att resultaten i NKI och NMI även i några förvaltningar kan ses som ett lönekriterium för 1:a linjechefens egen löneutveckling, dvs. att bra resultat ger högre lön. *"Så känns det att den som får bra siffror i NMI och NKI får hög lön"* *"Det har ju chefen sagt att inför vår lönerevision så tittar man ju på vad vi fått för resultat där"*. Detta är ju ett incitament för 1:a linjecheferna

att genomföra enkätstudierna och i vissa fall så försöker man styra resultatet genom att dela ut tårtor och annat.

Respondenterna ger heller inte synpunkter som påvisar att det finns styrning i hur resultaten skall användas eller arbetas med ute i verksamheten. *”SDF-chefen har samlat alla chefer och bara sagt att det var ju bra, eller även då haft en förklaring till det låga resultatet.”*

Tydligt är det även i respondenternas utsagor att det inte upplevs finnas utrymme inom uppdraget som 1:a linjefefer att verkligen påverka resultaten. Här finns flera utsagor kring de begränsningar man upplever i sitt uppdrag som 1:a linjefefer *”... det är ju inte mycket beslut jag kan fatta på min nivå som enhetschef.”* Utsagor liknande dessa gör gällande att det inom uppdraget som 1:a linjefefer är begränsat utrymme gällande inflytande över t.ex. Ekonomistyrningen, budgeten men även hur man ska arbeta med Balansen. *”Då det är givna ramar, så att besluten fattar jag inte så mycket utifrån vad Balansen säger utan det kommer uppifrån.”*

Respondenterna upplever samstämmigt att det saknas vilja och kunskap från högre chefer att arbeta aktivt med Balansen. Det framkommer att man upplever att fokuseringen enbart ligger på resultatet av enkäterna. Respondenternas samlade upplevelse av Balansen sammanfattas väl av följande citat. *”Förändringarna i verkligheten är ju det viktiga. Resultatet på pappret är ointressant. Utan det är verkligheten som är det viktiga. Resultaten hålls lite högt, det är bara på låtsas.”*

Analys

Man är inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad en lydig tjänsteman i den kommunala hierarkin och gör som man har blivit tillsagd. Enligt Wolven (2000) har syftet med byråkrati aldrig varit att söka hantera extern information och anpassa sig till omvärldsförändringar, detta är precis det som vi anses är styrkt i respondenternas utsagor. Att hela den byråkratiskt organiserade äldreomsorgen i Göteborgs Stad inte kan hantera den externa information som tex. NKI och NMI är utan det blir att 1:a linje chefer arbetar med informationen så som det är tillsagt i organisationen.

Farorna med kontroll, disciplin, stark regelstyrning och ett ansvar som är begränsat är kända sedan tidigare. Kritiken handlar mestadels om att arbetet upplevs som enformigt, mekaniskt och leder till brist av stimulans i arbetet vilket i sin tur kan medföra att man presterar minimalt istället för att man gör sitt bästa. Den byråkratiska organisationen jämförs med tröghet, långsamhet, omänsklighet, pappersexercis, standardiseringar samt onödigt sammanträdande, vilket har anses minska anställdas motivation. Inte sällan upplevs den byråkratiska organisationen som omständlig och kopplas ofta ihop med otrevlig behandling av kunder och totalt sett lett till en låg effektivitet. Wolven (2000)

Balansen är ett sätt från kommunstyrelsen att arbeta med att förändra den kanske i vissa delar berättigade kritiken mot den byråkratiska organisationen. Balansen skulle enligt beslutet i kommunstyrelsen vara implementerat 2003. Grundtanken i byråkratin kan sägas vara att tjänstemannen bör lyda styrningen som den framgår av precisa regler eller av överordnades order. Utan denna disciplin, menar Weber (1947), skulle hela förvaltningsapparaten falla samman. Wolven (2000)

Kapitel 5 - SLUTDISKUSSION

5.1 Metoddiskussion

Vi har efter noga övervägande valt en kvalitativ metod som genom halvstrukturerade respondentintervjuer mynnat ut i ett empiriskt material. Materialet har vi sedan analyserat genom att göra en helhetsanalys. Holme & Solvang (1997)

Metoden vi valde är tidsödande och svår men vi ser fördelarna med metoden som ger en djupare kunskap om hur 1:a linjecheferna upplever arbetet med Balansen och hur implementeringen lyckats inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad. Ett sätt kunde ha varit att göra en kvantitativ totalundersökning genom enkäter men då vår tid är begränsad och utifrån vår förståelse så anser vi att vi då gått miste om essensen.

Verktyget i vår studie har varit respondent intervjun. Vi gjorde ett urval där vi avsåg att spridas oss över så olika delar av Göteborgs Stad som möjligt, vi valde även respondenter med olika antal år i yrket och inom Göteborgs Stad. Urvalet var även mellan hemtjänst och äldreboende. Vår avsikt var även att försöka få tag i manliga respondenter men vi misslyckades med det. Vi anser dock att avsaknaden av manliga respondenter inte orsakat några validitetsproblem då uppskattningsvis 98 % av 1: a linjecheferna inom äldreomsorgen är kvinnor så speglar resultatet enligt vår uppfattning undersökningsgruppen utifrån uppsatsens problemformulering.

Vi valde att göra intervjuerna på så sätt att vi besökte respondenterna ute på deras respektive arbetsplatser. Vi informerade respondenterna att de skulle avsätta god tid. Vi anser att dessa faktorer bidrog till den avspända stämning som vi uppfattade infann sig under samtliga intervjuer. Respondenterna delgavs innan intervjun de aktuella frågeområdena. Intervjuerna bandades och skrevs ut varpå intervjuerna dekonstruerades. Med tanke på de etiska övervägandena vi gjort så kunde vi ha skickat de utskrivna intervjuerna för godkännande men då vår avsikt var att fånga de spontana utsagorna och därmed upplevelsen av arbetet med Balansen i vardagen och implementeringen valde vi att inte göra så.

Helt klart så finns det faktorer som påverkar intervjusituationen. Den kvalitativa respondent intervjun som bygger på närhet, ömsesidighet, tillit och på förståelse mellan intervjuvare och respondent kan skapa speciella förväntningar. Risker kan vara att respondenterna utifrån sin förståelse försöker leva upp till förväntningarna de tror vi har på dem. Vi har klart märkt av intervjuareffekten hos några respondenter inledningsvis under intervjuerna men vi anser inte att detta skapat några validitetsproblem, då det märks av att de blivit friare och mer avslappnade i sin inställning en bit in i intervjuerna.

Våra frågeområden har visat sig vara relevanta för sitt syfte som varit att närma oss respondenternas upplevelser av arbetet med Balansen i vardagen och upplevelsen av framgången i implementeringen. Vi anser att undersökningen är relevant och att kvalitén på datan är så pass god att resultatet speglar väl 1: a linjechefernas upplevelse av Balansen i vardagen. Undersökningen är naturligtvis inte generaliserbar i statistisk mening vilket inte heller är syftet med den kvalitativa metoden.

Då vi båda har samma utbildningsbakgrund och dessutom arbetar inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad så är vi väl medvetna om att vi gått in i undersökningen med en viss förförståelse och vissa föreställningar. Vi är även medvetna om att den troligtvis påverkat resultatet på något sätt. Vår ingång har dock naturligtvis ändå varit att så långt som möjligt försöka upprätthålla objektivitet och försökt bortse från våra egna upplevelser. Vi är dock helt på det kara med att ingen chef, student eller forskare kan frigöra sig från sina subjektiva referensramar då vi alla är människor. Holme & Solvang (1997)

5.2 Diskussion

Att Äldreomsorgen i Göteborgs Stad är en byråkratisk organisation anser vi står klart. Och att då Balansen skulle bli någonting mer än NMI och NKI när den högsta ledning lägger fokus på Balansen vid två tillfällen per år vilket vi nu vet är när resultaten är aktuella. Då är det en utopi att det blir någonting mer än NKI och NMI som är Balansen i den byråkratiska organisationen. Som 1:a linjechef gör som man blivit tillsagd av överordnad chef i hierarkin. Och som 1:a linjechef gör man det dessutom för att det finns en medvetenhet om att högre chefer ibland kontrollerar om man gjort det som är tillsagt och att det även är ett uttalat lönekriterium i vissa SDFer.

Den kommunala organisationen kan karakteriseras som en byråkratisk organisation med påtaglig hierarki och beslutsgång Granström (2000). Beaktansvärt är att flera forskare bl.a. Norreklint (2003) samt Hallegårde och Johansson (1999) menar att balanserade styrkort är ledningens verktyg dvs. top-down modell. I det avseendet skulle balanserade styrkort passa väl i en kommunal organisation.

Det finns förvaltningar som har satsat på kvalitetsavdelningar och utvecklar resurser med syftet att underlätta bl.a. införandet av balansen. Men är det rätt väg att gå? Går det överhuvudtaget att skapa en lärande organisation i en byråkratisk organisation med auktoritär styrning? Senges (1995) budskap är att det inte är tillräckligt med att organisationens ledning står för inläringen i organisationen. Organisationer lär sig genom att enskilda människor lär sig. Hans tes är att den lärande organisationen skapas genom att ledningen ändrar sitt beteende genom att använda gruppernas och enskilda individers potential att lära nya saker. Det är omöjligt att påtvinga lärande utan lärandet skapas utifrån behov. Den enskilda individens utveckling är ingen garanti för att organisationen utvecklas, men den är en väsentlig förutsättning, enligt Senge (1995). Den tanken som Senge har finns som en del i filosofin i Balansen men det är tydligt att den inte fått någon genomslagskraft inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad. Det är helt enkelt så att balansen inte uppfattas som styrningsfilosofi som genomsyrar hela organisationen och att det fortfarande är så att det är i bästa fall så att ledningen står för inläringen.

Göteborgs Stad har rykte om sig att vara en organisation där det inte är högt i tak blir för oss verkligen bekräftat under studien. Den uppenbara rädsla för att göra utsagor som dessutom skall spelas in på band gör att det blir nästan svårt att genomföra studien. Flera respondenter gör utsagor som innebär att detta som jag säger nu är inte en offentlig version utan endast för oss och det får inte komma ut att jag sagt detta. Detta är för oss märkligt då ingen av respondenterna gör extremt kritiska uttalanden om chefer eller politiker. Vår slutsats kring detta är bara en bekräftelse på att Webers (1947) tanke om auktoritet inom byråkratin är högst verklig i Göteborgs Stads äldreomsorg. Weber trodde att byråkratiska organisationer skulle

bli helt dominerande i industrisamhället i kraft av sin effektivitet när det gäller att samordna, kontrollera och styra komplexa administrativa aktiviteter. Wolven (2000)

Wolven menar att det inte är troligt att någon skulle komma på idén att organisera moderna tjänste- och serviceföretag utifrån byråkratiska principer. Detta har man sedan den kommunala verksamheten startades i Sverige gjort vilket är en lång historia att förändra. Wolven (2000)

Det är uppenbart att det saknas en tydlig koppling mellan strategi och vision då ingen av respondenterna kunde beskriva äldreomsorgens vision i sin förvaltning. 1:a linjechefernas upplevelse av Balansen är ingenting annat än det arbete som man gör i samband med NMI och NKI det är vad Balansen är för äldreomsorgen genomgående i studien. Respondenterna ser ingen helhet vilket vi anser bidrar till att Balansen inte upplevs som meningsfull. Kopplingen mellan ekonomiperspektivet och NKI ser man inte då det t.ex. inte diskuterats om eventuella samband mellan NKI, budgeten samt resursfördelningen överhuvudtaget. Tydligt är att upplevelsen bland 1:a linjecheferna är att den traditionella ekonomistyrningen dominerar fortfarande även efter 2003. Budgeten är överordnad allt är en sanning som är väl inpräntad inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad. Det har också varit en av de mest centrala meningarna i kommunstyrelsens budgetar sedan 2004 och framåt. Det är istället så att det är ett bevis på hur väl den byråkratiska organisationen verkligen fungerar. Inom hela äldreomsorgen är meningen om att det alltid är ekonomin som är överordnad som är väl implementerad och väl förankrad.

Den bild som framträder av respondenternas utsagor är att man gör som man har blivit tillsagd utan att riktigt förstå syftet med styrmodellen. Med andra ord "man spelar med" och då blir balansen på låtsas. Det vi också kan konstatera är att implementeringen kommit till korta vilket ändå är en förutsättning för att lyckas med balanserad styrning. Vi sällar oss således till forskare och tidigare studier i att konstatera att Balansen är på låtsas när implementeringen havererar eller avstannar. Det är för oss påtagligt att det är i den högre ledningen implementeringen har avstannat. Det kan även handla om bristande kunskap och även ovilja att lämna känd och säker mark i form av den klassiska byråkratin med dess för och nackdelar. Vissa SDFer har i gammal god byråkratisk tradition startas stabsavdelningar och/eller tjänster med medarbetare som parallellt med linjen arbetar med en pseudo implementering, i den meningen att högsta ledningen kan avsäga sig ansvaret för implementeringen. Vi väljer att avsluta med ett citat som vi anser väl beskriver tillståndet inom äldreomsorgen av idag inom Göteborgs Stad.

"Förändringarna i verkligheten är det viktiga resultatet på pappret är ointressant utan verkligheten är det viktiga, hålls lite högt, det ska vara fint på pappret eller se till så att ni får många som svarar, det känns som balansen på låtsas, inte resultatet som är det viktiga".

LITTERATUR OCH ANDRA REFERENSER

Referenser:

Argyris, C. (1999) *On Organizational Learning*, second edition
Cambridge, Ma: Blacwell Business

Bjerkeld, U., Demker, M., Hinnfors, J. (2006). *Varför vetenskap*.
Lund: Studentlitteratur

Granström, K. (2000) *Dynamik i arbetsgrupper. Om grupprocesser i arbetet*.
Lund: Studentlitteratur

Hatch, M. J. (2002) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*.
Lund: Studentlitteratur

Hallgårde, U., Johansson, A. (1999) *Att införa Balanced Scorecard – en praktisk vägledning*
Lund: Studentlitteratur

Holme, M. & Solvang, B. (1991) *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*.
Lund: Studentlitteratur.

Holme, M. & Solvagn, B. (1997) *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*.
Lund: Studentlitteratur.

Kaplan, R. & Norton, D. (1999) *Från strategi till handling; the Balanced Scorecard*
Oskarshamn: ISL förlag

Kaplan, R. & Norton, D. (1992) "What you measure is what you get".
Harvard Business Review, January-February, 71-79

Lindvall, J. (2001) *Verksamhetsstyrning – från traditionell verksamhetsstyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur

Lunneborg, H. och Martinsson, L. (1999) *Balanced Scorecard i Göteborgs Stad – sett ur verksamhetens och kommunledningens perspektiv*.
Göteborgs Universitet, Handelshögskolan

Nørreklit, H. (2003) *The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard* Department of International Business, Aarhus School of Business.

Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, S. (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete – metoder och erfarenheter*. Kristiansstad: Liber Ekonomi

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*.
Malmö: Liber Ekonomi

Senge, P. (1995) *Den Femte Disciplinen – den lärande organisationens konst*.
Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag

Starrin, B. & Larsson, G. Dahlgren, L. Styrborn, S. (1991) *Från upptäckt till presentation. Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur

Svedberg, L. (2003) *Grupp psykologi, Om grupper, organisationer och ledarskap*.
Lund: Studentlitteratur

Taylor, F.W. (1947) *Scientific management*.
London: Harper

Weber, M. (1947) *The theory of social and economic organization*.
New York: The Free Press.

Wehmeier, S. (2005) *Dancers in the dark: The myth of rationality in public relations*.
Public Relations Review 32 (2006) 213 – 220.

Wienski, M. & Olafsson, S. (2004) *Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 53 No.7 2004.

Wilsson, C., Hagarty, D., Gauthier, J. (2003) *Results using the balanced scorecard in the public sector*. Journal of Corporate Real Estate vol. 6 no. 1

Wolven, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*.
Lund: Studentlitteratur

Bilaga 1 - INTERVJUGUIDE

Intervjuguide

Frågeområden

BAKGRUND

Din titel?

Yrkesbakgrund?

Utbildningsbakgrund?

Hur länge har du arbetat inom Göteborgs Stad som Chef?

ORGANISATION

Var du med vid SDN reformen?

Har du en förvaltningschef som närmast överställd i hierarkin eller finns det ett annat led?

Har ni en stödorganisation i din förvaltning?

BALANSEN

Vad vet du om bakgrunden för balansen i Göteborg Stad?

Beskriv kortfattad er organisation och vad ni har för vision?

Vilka perspektiv arbetar du mest med?

Vad tror du är syftet med balansen?

Hur använder du balansen som:

Beslutsunderlag?

Styrmodell?

Hur arbetar du och din chef, kollegor med balansen i din ledningsgrupp?

Är balansen viktig för dig?

Hur uppfattar du resultatet av balansen tex NKI, NMI.

Har resultatet medfört några åtgärder från din chef eller högsta ledningen i SDFen?

Märker du som chef kopplingar mellan resultaten och tex ekonomin?

Vilka faktorer tror du har störst påverkan på resultaten?

Hur upplever du att resultatet påverkar din vardag?

Upplever du att resultatet är relevant, hur stor svarsfrekvens har ni på er enhet?

Upplever du att resultatet påverkar din utveckling? (Lönekriterie)

SAMVERKAN KRING BALANSEN

Hur samverkar du och dina kollegor, eventuell stödresurs kring balansen?

Hur arbetar förvaltningsledningen i din stadsdel med balansen?

Hur arbetar du och dina medarbetare med resultatet i balansen?

Vad är bra?

Vad är dåligt?

Vad kan göras bättre?

FRAMTID

Tankar om framtiden (kommunen, äldreomsorgen)

Tankar om framtiden för balansen.