

ILS påverkan på kommunikation och delaktighet

En studie om hur ILS har påverkat kommunikationen samt delaktigheten inom Stockholms stad

Eleonore Bergqvist & Kristina Chammas

Företagsekonomiska institutionen/Stockholm Business School

Examensarbete för kandidatexamen 15 hp/Bachelor's Degree Thesis 15 HE credits

Examensämne: Företagsekonomi/Subject: Business Administration

Höstterminen/Autumn semester 2015

Handledare/Supervisor: Roland Almqvist, Andreas Sundström, Nicklas Wällstedt

English title: ILS influence on communication and participation

Stockholm Business School



Stockholm
University

Innehållsförteckning

FIGURFÖRTECKNING	III
FÖRORD	IV
ABSTRAKT	V
ABSTRACT	VI
BEGREPPSDEFINITION	VII
1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 FORSKNINGSFRÅGA.....	4
1.4 SYFTE OCH KUNSKAPSBIDRAG.....	4
2. METOD	6
2.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	6
2.2 VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	6
2.3 VETENSKAPLIG ANSATS.....	7
2.4 FORSKNINGSMETOD.....	7
2.4.1 <i>Datainsamling</i>	7
2.4.2 <i>Val av intervjupersoner</i>	8
2.4.3 <i>Utformning av intervju</i>	9
2.4.4 <i>Trovärdighet och äkthet</i>	10
2.5 FORSKNINGSETISKA ASPEKTER	11
2.6 KÄLL- OCH METODKRITIK.....	12
3. LITTERATURSTUDIE	13
3.1 INTEGRERAD VERKSAMHETSSTYRNING.....	13
3.2 MANAGEMENT CONTROL SYSTEM	14
3.3 DET BALANSERADE STYRKORTET	16
3.4 KRITIK MOT DET BALANSERADE STYRKORTET	17
3.5 DET BALANSERADE STYRKORTET INOM OFFENTLIG SEKTOR.....	19
3.6 KOMMUNIKATION OCH DELAKTIGHET.....	20
3.7 KOMMUNIKATIONENS ROLL INOM BALANSERAT STYRKORT.....	23
3.8 ANALYSMODELL.....	24
4.1 INTRODUKTION	26
4.1.1 <i>Stockholms stad och ILS</i>	26
4.1.2 <i>Undersökningsobjekt</i>	27
4.2 TOLKNING SAMT EFFEKT AV ILS	28
4.3 <i>Bidrag till Vision</i>	30
4.4 TEMAN.....	31
4.4.1 <i>Kommunikation</i>	31
4.4.2 <i>Delaktighet</i>	32
4.5 SAMMANFATTNING	34
5. ANALYS	35
5.1 INLEDNING.....	35
5.2 KOMMUNIKATION SAMT DELAKTIGHET	36
5.2.1 <i>Kommunikation</i>	36
5.2.2 <i>Delaktighet</i>	38

5.2.3 Sammanfattning av kommunikation samt delaktighet.....	38
5.3 MANAGEMENT CONTROL SYSTEM PACKAGE.....	39
6. SLUTSATSER	42
6.1 SLUTSATSER	42
6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	44
6.3 STUDIENS BRISTER SAMT BEGRÄNSNINGAR.....	44
7. KÄLLFÖRTECKNING	45
BILAGA 1.....	48

Figurförteckning

FIGUR 1.1 STUDIENS DISPOSITION	5
FIGUR 2.1 INTERVJUPERSONER.....	8
FIGUR 2.2 INTERVJUKRITERIER	10
FIGUR 3.1 MANAGEMENT CONTROL SYSTEM PACKAGE	15
FIGUR 3.2 BALANSERADE STYRKORTET	16
FIGUR 3.3 ENVÄGSKOMMUNIKATION	20
FIGUR 3.4 TVÅVÄGSKOMMUNIKATION	21
FIGUR 3.5 ANALYSMODELL	25
FIGUR 4.1 STOCKHOLMS STADS ORGANISATIONSKARTA TAGEN FRÅN STOCKHOLM.SE	26
FIGUR 4.2 ILS-WEBB.....	27
FIGUR 4.3 RESPONDENTLISTA	28

Förord

Vi vill börja med att tacka handledarna av denna studie, Roland Almqvist, Niklas Wällstedt och Andreas Sundström. Vi vill även tacka Pia Hofmeijer från Stockholms stad, opponenterna och även alla respondenterna som ställt upp. Utan er hade detta inte varit möjligt. Vi vill även rikta ett stort tack till våra familjer för all stöd, kärlek och uppmuntran. Stort tack Alla!



Eleonore Bergqvist



Kristina Chammas

Januari 2016

Abstrakt

Titel: ILS påverkan på kommunikation och delaktighet

Bakgrund: Det balanserade styrkortet har under de senaste decennierna varit ett väl diskuterat koncept som har framhållits vara ett sätt att skapa kommunikation och delaktighet kring strategin samt visionen. Kommuner har varit ett under-studerat område inom balanserad styrkortsforskning.

Forskningsfråga: 1. Hur har ILS-webb påverkat kommunikationen och delaktigheten på en enhetsnivå? 2. Vad kan de underliggande faktorerna vara till effekten av ILS-webb på kommunikation och delaktighet?

Syfte: Syftet är att få en större förståelse för hur system likt det balanserade styrkortet har påverkat kommunikation och delaktighet inom kommuner. Även potentiella förklaringar till de underliggande faktorerna för detta.

Metod: 11 Semi-strukturerade intervjuer har utförts på olika delar inom Stockholmsstad. Både chefer och medarbetare har intervjuats inom socialförvaltningen och kommunala bolag.

Slutsats: Påverkan av ILS-webb skilde sig åt bland respondenterna. Vissa ansåg sig ha sett en positiv påverkan på både kommunikation och delaktighet medan andra inte kunde hålla med och menade att detta berodde på något annat. Studien presenterar olika förslag på vad de underliggande faktorerna kan tänka sig vara med hjälp av *MCS-package*.

Nyckelord: Balanserat styrkort, kommunikation, delaktighet, offentlig sektor, kommun

Abstract

Title: ILS influence on communication and participation

Background: The last few decades the balanced scorecard concept has been thoroughly debated. It has been proposed to be a way to create communication and participation around strategy and vision. Local government has been an understudied area within the balanced scorecard research-field.

Research Question: 1. How has the ILS-web influenced communication and participation on a unit-level? 2. What are the possible underlying factors for the effect of ILS-web on communication and participation?

Aim: The aim is to gain a greater understanding for how systems like the balanced scorecard have influenced communication and participation within local government. Potential explanations for the underlying factors will also be discussed.

Method: 11 semi-structured interviews were carried out at different units within Stockholm's stad. Both managers and employees were interviewed within the social services and municipal companies.

Conclusion: The influence from ILS-web differed between the respondents. Some could see the positive influence on the communication and participation, whilst others could not agree with this. They indicated that this was due to other causes. The study presents different suggestions for possible explanations to this with the help of the *MCS-package*.

Key Words: Balanced scorecard, communication, participation, public sector, local government.

Begreppsdefinition

ILS: Integrerat ledningssystem som Stockholms stad har tagit fram

ILS-webb: Webbapplikationen för det Integrerade ledningssystem

APT: Arbetsplatsträffar

Balanserat styrkort: Ett styrkoncept inom den moderna verksamhetsstyrningen.

MCS-package: Management control system package. En svensk tolkning på detta begrepp är styrmix.

1. Inledning

I detta kapitel kommer problembakgrunden presenteras följt av en diskussion kring forskningsproblemet som leder till studiens forskningsfråga samt syftet.

1.1 Problembakgrund

Sedan en längre tid tillbaka har forskare kritiserat den traditionella ekonomistyrningen med anledning av dess enkelspåriga fokus på finansiella mått (Lindvall, 2011). Detta enkelspåriga fokus har bidragit till att företagsplaner blivit alltmer kortsiktiga och pengar-orienterade. Diskussion pågick kring företagens bristande fokus gällande immateriella medel inom den traditionella ekonomistyrningen. I syfte att hantera dessa brister utvecklades den moderna verksamhetsstyrningen (Johanson et al., 2006).

I samma anda kom det balanserade styrkortet att utvecklas av Kaplan och Norton 1992. Forskarna menade att detta *“performance management system”* var framtaget för att reducera de brister som den traditionella ekonomistyrningen hade (Kaplan & Norton, 1992).

När Kaplan och Nortons balanserade styrkort presenterades år 1992 var det i en tid präglad av ett tankeskifte kring vad för tillgångar i en organisation som var viktigast. Det var inte enbart det som syntes i en balansräkning som var avgörande utan även så kallat intellektuellt kapital.

Det balanserade styrkortet var från början framtaget som ett *“performance measurement tool”*, där syftet främst var att ge en snabb och övergripande bild av verksamheten. Detta kom med tiden att utvecklas till ett *“performance management system”*, med andra ord ett strategiskt ledningssystem (Perkins et al., 2014).

Det balanserade styrkortet visade sig snabbt bli väldigt populärt, vilket bevisades genom en citatsanalys utförd av Marr och Schiuma (2003) där detta koncept blev det mest inflytelserika inom dess område.

Detta inflytelserika koncept kom även att kritiserats av vissa forskare. Många har poängterat att detta styrkoncept dels bygger på gamla idéer och därmed inte är något nytt (Johanson et al., 2006). Forskarna tar upp exempel på dessa gamla idéer så som Parkers balanserade syn på

verksamhet samt den franska Tableaux de bord. Kritik har även riktats mot att styrkortet inte löser de problem som det är framtaget för. Forskare menar vidare att grunden till framgången av det balanserade styrkortet är det retoriskt övertygande sättet Kaplan och Norton presenterat den på (Ibid).

Det balanserade styrkortet var framtagen för den privata sektorn, men kom med tiden att anpassas för att även fungera i offentlig sektor. Då det balanserade styrkortet centrerar vision och strategi var detta ett problem för myndigheterna. Problem uppstod på grund av att myndigheter har mer svårformulerade visioner till skillnad från privata företag. Det är den politikerstyrda miljön som försvårar vision-formuleringen (Ibid).

1.2 Problemdiskussion

Under det senaste decenniet har mycket forskning gjorts kring balanserat styrkort inom den offentliga sektorn. Vissa delar inom offentlig sektor har studerats mer än andra, ett exempel på detta är hälsovården. Kommuner har däremot ansetts bortglömda inom studier på området (Northcott & Ma'amora Taulapapa, 2012). Avsaknaden av forskning inom kommuner har utmynnat i studiens avgränsning till kommunala verksamheter.

Det balanserade styrkortet ska fungera som ett verktyg för att förbättra kommunikationen kring strategin. Kommunikationen har en viktig roll vid utvecklingen av det balanserade styrkortet men även vid användningen av ett redan implementerat system, vilket har gjort det intressant att studera kommunikationen i denna studie (Petri & Olve, 2014).

En annan intressant aspekt för denna studie är kritiken som Johanson et al. (2006) riktar mot att detta koncept inte är ett "one size fits all idea". Ett ytterligare problem som forskarna betonar är "various organizational logics". Båda dessa förklaras mer djupgående i avsnitt 3.4 Kritik mot det balanserade styrkortet.

Bristen på studier om balanserat styrkort inom kommunala verksamheter i kombination med de ovan nämnda kritiken har varit en del av grunden för studiens forskningsfråga samt valet av forskningsområdet.

Under senare tid har det kommit att bli allt viktigare att beskriva styrning ur ett mer holistiskt perspektiv. Inom detta tas hänsyn även till sådant som exempelvis organisationskultur, organisationsstruktur och andra aspekter som kan tänkas ha en påverkan på styrningen. Här

ryms Malmi & Browns (2008) *Management control system – package*. Denna mix av styrning kan vara en förklarande faktor till de skilda effekterna av implementering av styrning.

Stockholms stad är Sveriges största kommun sett till befolkningsmängd, exempelvis kan en av stadsdelsförvaltningarna vara större än en enskild kommun ute i landet. Inom Stockholms stad används Integrerat ledningssystem (ILS) som är stadens tolkning av ett balanserat styrkort. Stockholms stadshus AB presenterade ILS 2003, sedan 2007 används ILS-webb, ett webbaserat verktyg för integrerat ledningssystem, i hela organisationen (stadshusab.stockholm.se, 2015-11-28).

Stockholms stad har implementerat ett integrerat ledningssystem som framöver benämns ILS i denna studie. ILS är vad de kallar deras version av det balanserade styrkortet (ibid). ILS finns i alla delar inom staden, från små enskilda nämnder till alla de kommunala bolagen. Verksamheterna inom alla dessa olika organisationer kan skilja sig mycket åt. Då vissa forskare (Johanson et al., 2006) anser att balanserade styrkort inte är ett allmängiltigt system så blir det ännu intressantare att studera Stockholms stad, eftersom de har implementerat samma system inom alla de skilda verksamheterna i kommunen.

Den integrerade verksamhetsstyrningen är något som under senare tid vuxit fram ur bland annat det balanserade styrkortet. Denna styrning syftar dels till att ge en helhetsbild av hur organisationens olika delar bidrar till styrningen samt organisationens värdeskapande (Johanson & Skoog, 2015). En fortsatt presentation av detta ges i avsnitt 3.1 Integrerad verksamhetsstyrning.

Atkinson (2006) har tolkat Norton och Kaplans uttalande om att det balanserade styrkortet dels är användbart för strategiimplementering men även för utvecklandet av den fortsatta strategin under tidens gång. För att detta ska vara möjligt krävs bra kommunikation samt delaktighet. Kommunikationens viktiga roll i dessa sammanhang är något som även understryks av Petri & Olve (2014). Kommunikationen kan exempelvis användas för att klargöra mål. Detta i kombination med engagerade medarbetare på alla nivåer inom en organisation skapar diskussioner om de strategiska målen. Dessa diskussioner kan möjliggöra strategiutvecklingen, vilket ett av målen för det balanserade styrkortet (Atkinson, 2006).

Detta leder till studiens forskningsfråga som är hur ILS-webb har påverkat kommunikationen samt delaktigheten inom Stockholms stad.

Under studiens gång framkom det även att det kunde vara intressant att fundera på varför påverkan skilde sig åt inom de olika undersökningsenheterna. Det var detta som formade studiens andra forskningsfråga. Studiens forskningsfrågor presenteras i kapitlet nedan.

1.3 Forskningsfråga

Utifrån problembakgrunden samt problemdiskussionen har dessa två forskningsfrågor vuxit fram:

- I. Hur har ILS-webb påverkat kommunikationen och delaktigheten på en enhetsnivå inom Stockholms stad?
- II. Vad kan dem bakomliggande faktorerna vara till effekten av ILS-webb på kommunikation och delaktighet?

1.4 Syfte och kunskapsbidrag

Studiens syfte är att få en djupare förståelse kring hur modern verksamhetsstyrning, så som det balanserade styrkortet, påverkar kommunikation och delaktighet inom kommuner. Det finns även ett syfte i denna studie att ge en djupare förståelse för vad dem bakomliggande faktorerna för effekten möjligtvis kan vara.

Avgränsningar för denna studie har varit förvaltningar och kommunala bolag inom Stockholms stad. Mer specifikt har denna studie undersökt Socialtjänsten och kommunala bostadsbolag inom Stockholms stad. Stockholms stad använder sig av en egen version av det balanserade styrkortet inom en webbapplikation som de benämner ILS-webb.

1.5 Disposition

Denna studie är upplagd så som tabellen visar nedan. Författarna har valt att inleda studien med ett kapitel där problematiseringen diskuteras för att sedan presentera metoden. Metoden har valts att presenteras innan litteraturen då författarna har bedömt att texten blir mer sammanhängande då litteraturkapitlet följs av empiri- och analyskapitlet

Kapitel	Benämning
1	Inledning
2	Metod
3	Litteratur
4	Empiri & Analys
5	Slutsats
6	Källförteckning

Figur 1.1 Studiens disposition

2. Metod

I detta kapitel redogörs studiens valda metodik. Först presenteras det vetenskapliga förhållningssättet, angreppssättet samt ansatsen. Vidare diskuterar författarna forskningsmetoden och de forskningsetiska aspekterna som sedan avslutar kapitlet med ett avsnitt gällande käll- och metodkritik.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Denna studie har inspirerats av ett interpretationistiskt förhållningssätt. Detta innebär ett synsätt på verkligheten där den ses som socialt- och samhällsmässigt innesluten. Verkligheten ses som dynamisk, föränderlig och mångsidig där förståelsen för detta är i fokus. Ledordet inom detta förhållningssätt är *tolkning*, vilket innebär att människan tolkar sin omvärld subjektivt (Farquhar, 2012).

I arbetet med att samla in kunskap för denna studie har författarna deltagit som en närvarande och engagerad aktör. Interaktionen mellan författarna och respondenterna har varit viktig, då denna interaktion har legat till grund för skapandet av den nya förståelsen. Författarna har i denna studie inte eftersträvat objektivitet utan transparens. Studien har strävat efter att nå transparens genom att detaljerat återge metoden. Genom transparens har författarna positionerat sig inom studien vilket ökar förståelsen för analysens resonemang.

Studiens typ av forskningsområde har passat in i ramen för det interpretationistiska förhållningssättet eftersom att författarna har undersökt den sociala verkligheten. Förståelsen för hur kommunikationen påverkats av ILS har framkommit genom djupgående intervjuer utförda på respektive arbetsplats.

2.2 Vetenskapligt angreppssätt

Det finns två dominerande angreppssätt som forskning kan utgå ifrån. Dessa är kvalitativt- samt kvantitativt angreppssätt (Bryman & Bell, 2011). Denna studie följer ett kvalitativt angreppssätt. Forskningsfrågan inom denna studie bidrar till generering av teori. Genom att ha undersökt kommunikation och delaktighet kopplat till ILS, har författarna bidragit till en större förståelse

inom denna fråga. Resultaten har även analyserat eventuella faktorer som kan ligga till grund för den påverkan. Teorigenerering förknippas oftast med det kvalitativa angreppssättet (Ibid).

Författarna har undersökt ett kontextualiserat fenomen i grupper med komplexa sociala interaktioner. Detta har utförts genom intervjuer, eftersom intervjuer rymmer stor flexibilitet.

2.3 Vetenskaplig ansats

Med vetenskaplig ansats menas den art av relation som föreligger mellan teori och forskning. De vanligaste två ansatserna är den deduktiva samt den induktiva. Inom den deduktiva ansatsen antas det att "*det är teorin som styr forskningen*" (Bryman & Bell, 2011, 22). Vid den induktiva ansatsen menar forskarna att teorin är ett resultat av forskningen (Ibid).

Med hänsyn till relationen mellan teori och forskning har denna studie flertalet likheter med det induktiva synsättet. Studiens forskningslogik skiljer sig ifrån den deduktiva, då syftet har varit att generera teori genom analys av mönster inom insamlad data. Den deduktiva logiken syftar istället på att testa teori genom hypoteser (Farquhar, 2012).

2.4 Forskningsmetod

2.4.1 Datainsamling

Datainsamlingen för denna studie har skett i två former, dessa två former är primär- samt sekundärdata. Sekundära data har insamlats genom vetenskapliga artiklar främst från väletablerade journaler. Sekundärdata har även införskaffats genom litteratur, Internetkällor samt dokument från Stockholms stad som respondenterna har delat med sig av.

Den primära datainsamlingen har skett genom elva intervjuer. Dessa intervjuer har genomförts med personal från stadsledningskontoret, socialförvaltningen samt kommunala bolag, på respektive arbetsplats.

Det intressanta i denna studie är inte att undersöka den specifika verksamhetens kommunikationspåverkan av ILS, därav är det oväsentligt att exakt identifiera den studerade enheten.

Inom stadsledningskontoret har en controller intervjuats. Detta var en inledande intervju för att tillföra en bra grund för studiens ändamål och öka förståelsen för det studerade området, ILS-webb.

På socialförvaltningen har två boendeenheter undersökt. Två chefer samt fyra medarbetare har intervjuats. Dessa sex personer har en likartad arbetsmiljö. På de kommunala bostadsbolagen har fyra personer intervjuats, varav två chefer, samt två medarbetare.

På varje enhet har författarna tagit del av dokument som ytterligare förklarar ILS. Dels skärmutskrifter ur ILS-webb men även verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser. De flesta intervjupersonerna var väl förberedda med utskrifter samt genomtänkta presentationer.

2.4.2 Val av intervjupersoner

Valet av intervjupersoner för denna studie har utgått från något som Bryman och Bell (2011) benämner bekvämlighetsurval. Detta innebär att författarna har valt personer som varit tillgängliga. Urvalen har även påverkats genom så kallat snöbolls- eller kedjeurval (Ibid). Med detta menas att författarna har tagit kontakt med ett mindre antal människor av viss relevans för forskningen som sedan har rekommenderat det studerade urvalet.

Nedan presenteras studiens intervjupersoner.

Benämning
<i>Stadsledningskontoret Controller</i>
<i>Socialtjänsten Chef 1</i>
<i>Socialtjänsten Chef 2</i>
<i>Socialtjänsten Medarbetare 1</i>
<i>Socialtjänsten Medarbetare 2</i>
<i>Socialtjänsten Medarbetare 3</i>
<i>Socialtjänsten Medarbetare 4</i>
<i>Kommunalbolagschef 1</i>
<i>Kommunalbolagschef 2</i>
<i>Kommunalbolagsmedarbetare 1</i>
<i>Kommunalbolagsmedarbetare 2</i>

Figur 2.1 Intervjupersoner

2.4.3 Utformning av intervju

Vid utformningen av intervjuerna valde författarna att använda sig av semi-strukturerade intervjuer. Semi-strukturerade intervjuer innebär att intervjuaren följer en intervjuguide som innehåller specifika teman som man vill beröra under intervjun (Bryman & Bell, 2011). Författarna har haft friheten genom att inte behöva följa ett strikt schema med frågor. Denna form av intervju har varit givande på så sätt att det gett möjlighet till att ställa följdfrågor. Dessa följdfrågor har bidragit till större förståelse samt djupare insikt i den undersökta problematiken.

Intervjuerna har skett på samtliga respondenters arbetsplatser och har pågått i genomsnitt runt 40 minuter. Författarna har spelat in samtliga intervjuer samt transkriberat utvalda delar av dessa. På grund av tidsbristen valde författarna att enbart transkribera relevanta delar av intervjuerna. Inspelning av intervjuerna har skett av olika skäl. Främst för att kunna vara uppmärksamma på intervjupersonen och vad intervjupersonen säger men även för att fånga upp sättet de säger det på.

För att erhålla en framgångsrik intervju har studien utgått från Kvaless (1996), genom Bryman och Bell (2011), tio kriterier som beskrivs i tabellen nedan:

Kriterier	Beskrivning	Tillämpning
Insatt	Intervjuerna bör vara insatta i studies fokus.	Väl pålästa inför intervjun både om verksamheten, samt ämnesområdet.
Strukturerad	Intervjun skall vara strukturerad vilket innebär att den innehåller en inledning samt avrundning.	Intervjun påbörjas genom en kort upprepande beskrivning av syftet samt avslutas med en öppen fråga till respondenterna om de har någon fråga till intervjuerna eller om de har något att tillägga.
Tydlig	Intervjufrågorna skall vara korta, enkla samt begripliga.	Anpassa språket samt frågorna efter respondenterna.
Visar hänsyn	Ge dem utrymme att besvara frågorna i egen takt.	Ha detta i åtanke.

Sensitiv	Inkännande och intresserat förhållningssätt.	Ha detta i åtanke.
Öppen	Flexibelt förhållningssätt gentemot intervjupersonen.	Ha detta i åtanke.
Styrande	Intervjuaren har ett medvetet syfte.	Använder oss utav intervjuguide.
Kritisk	Ställer kompletterande frågor ifall det behövs, exempelvis om motsägelser uppstår i intervjupersonens svar.	Intervjuarna skall vara uppmärksamma på vad intervjupersonen säger.
Kommer ihåg	Relaterar det som sagt tidigare till det som sägs i stunden.	Intervjuarna skall vara uppmärksamma på vad som sägs och har sagts.
Tolkar	Intervjuaren klargör intervjupersonens svar.	Om intervjupersonen är lite otydlig ber intervjuarna om ett förtydligande på ett försiktigt sätt.

Figur 2.2 Intervjukriterier

2.4.4 Trovärdighet och äkthet

Flertalet forskare har ställt sig kritiska mot direkttillämpningen av validitet och reliabilitetskriterierna från kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2011).

Guba och Lincoln (1994) menar att dessa kriterier ger en möjlighet till att den sociala verkligheten kan beskrivas av en enda korrekt bild. Men detta motsäger den kvalitativa ansatsens syfte som är att den sociala verkligheten kan beskrivas av en eller flera hållbara tolkningar av verkligheten. Vidare föreslår forskarna (Ibid) två grundkriterier vilka anses lämpliga för kvalitativa forskningsmetoder, vilka är trovärdighet och äkthet.

Kvale och Brinkmann (2009) väljer att fortsätta använda sig av begrepp som validitet och reliabilitet och omtolkar dessa för att passa kunskapsgenereringen som kommer ur kvalitativa intervjuer. De menar att validiteten av en intervjustudie kan ifrågasättas framförallt gällande; användandet av ledande frågor som inte är en del av intervjutekniken, kategoriseringen av intervjupersonens svar samt den intersubjektiva reliabiliteten mellan transkribenter under transkriberingen och kodningen.

Kvale och Brinkmann (2009) diskuterar även en kommunikativ form av validitet och menar där att om utgångspunkten för intervjun handlar om att förstå intervjupersonens perspektiv då bör intervjupersonen också validera tolkningen. På samma sätt bör även allmänheten eller forskare validera kunskapen om tolkningen berör någon av dessa gruppers perspektiv.

Trovärdighetskravet uppfyller studien genom att samtliga intervjupersoner får ta del av och bekräfta att författarnas tolkning av deras uttalanden har tolkats korrekt. De delar som författarna transkriberat har respondenterna validerat. Genom detta åtagande uppfyller studien även Kvale och Brinkmanns (2009) krav på kommunikativ validitet.

Bryman och Bell (2011) betonar att intervjuer på enbart chefsnivå inte representerar helheten och menar därmed att för att få en helhetsbild rekommenderas en variation av intervjupersonernas befattning. Detta har studien mött genom att ha ett varierande urval mellan chefer och medarbetare. För att även presentera en rättvisande bild av den studerade verkligheten har författarna valt att spela in samtliga intervjuer, vilket studien motiverade för i avsnittet ovan.

Då individer kan tolka och se på saker olika, har denna studie minimerat denna risk genom att båda författarna är med på intervjuerna. Sedan har författarnas tolkningar ställts mot varandra och diskuterats kring för att i samförstånd färdigställa analysen.

Avslutningsvis menar Kvale och Brinkmann (2009) att validitet är något som går igenom hela undersökningsprocessens alla steg. De menar att validiteten bygger på att forskarens hantverk är av hög kvalitet, att forskaren återgående dubbelkollar, ifrågasätter och teoretiskt tolkar data. Detta är något som studien i sin helhet har tagit hänsyn till.

2.5 Forskningsetiska aspekter

Studien har tagit hänsyn till de fem etiska principerna som bland annat gäller för svensk forskning (Bryman & Bell, 2011). Den första principen som är *informationskravet* innebär att berörda personer skall bli informerade om syftet och momenten i undersökningen. Varje respondent har blivit informerad dels vid första kontakten samt även vid intervjutillfället.

Den andra principen är *samtyckeskravet* vilket syftar till att respondenterna är informerade om att deras medverkan är frivillig och att de har rätt att avbryta om de vill. Detta krav har respondenterna blivit informerade om vid intervjutillfället. Vid intervjutillfället blev dem även

informerade om hur studien kommer att hantera deras personuppgifter med hänsyn till *konfidentialitets- och anonymitetskravet* som är det tredje kravet.

Inspelningsmaterialet samt transkriberingen har endast författarna av denna studie tagit del av. Endast utvalda stycken som presenteras anonymt, är tillgängliga för allmänheten. Även *nyttjandekravet* uppfylls genom detta, då denna syftar till att uppgifterna enbart används för forskningssyftet. Det sista kravet menar Bryman & Bell (2011) är att inte ge *vilseledande eller falsk information* om studien till respondenterna. För att säkerställa att alla respondenter har blivit informerade om att studien uppfyller dessa krav har det skrivits in i början av intervjuguiden.

2.6 Käll- och metodkritik

Utgångspunkten för valen av de vetenskapliga artiklarna har varit dels relativt ny-publicerade inom forskningsområdet samt väl-citerade artiklar. Författarna menar att detta i sin tur leder till ökad tillförlitlighet för denna studie.

Den primära utgångspunkten inom den kvalitativa forskningen är inte att resultatet ska generaliseras (Bryman & Bell, 2011). Då studien enbart undersökt ett specifikt utvalt fenomen på djupet i en viss miljö försvåras möjligheter för generalisering till andra miljöer. Grundsyftet inom studien har varit att fånga upp intervjupersonernas åsikter, beteenden samt värderingar, vilket i sin tur bidragit till en djupare förståelse för undersökningsfenomenet.

Då författarna inte transkriberat samtliga intervjuer tappar studien en del av noggrannheten som transkriberingen vanligen medför.

3. Litteraturstudie

Läsaren kommer i detta kapitel att få en genomgång av den tidigare forskningen inom området. Kapitlet avslutas med en beskrivning av studiens analysmodell som kommer att tillämpas i senare analys.

3.1 Integrerad verksamhetsstyrning

Den senaste tiden har utvecklingen av moderna verksamhetsstyrningen gått mot ett större fokus på integrerad verksamhetsstyrning. Integrerad verksamhetsstyrning diskuteras bland annat i Johanson och Skoogs (2015) senaste bok. Forskarna (Johanson & Skoog, 2015) beskriver den integrerade verksamhetsstyrningen som en vidareutveckling av bland annat det balanserade styrkortet.

Integrerade verksamhetsstyrning representerar något mer omfattande än vad ekonomistyrning företräder. Integrerad verksamhetsstyrning lägger tonvikten på integreringen av icke-finansiella samt finansiella aspekter men även sammanhanget av olika faktorer, det vill säga hur faktorerna som gynnar organisationsvärdeskapande hänger ihop (Ibid).

Forskarna menar att integrerad styrning innebär att tydliggöra för alla delar inom organisationen att allt dem säger, gör och tycker är av betydelse för styrningen.

Den traditionella ekonomistyrningen var kritiserad för att vara allt för fokuserad på historisk data. Därför har det inom den integrerade verksamhetsstyrningen fokuserats på att ta hänsyn till de olika tidsdimensionerna. Dåtid, nutid samt framtid är något som tas hänsyn till inom den integrerade styrningen. Även den formella- samt icke formella kommunikationen beaktas inom den integrerade verksamhetsstyrningen (Ibid).

Den integrerade verksamhetsstyrningen avser att sammanföra styrningen till en helhet (Ibid), likt Malmi & Browns (2008) framtagna koncept *Management control system package* som presenteras nedan.

3.2 Management control system

Malmi & Brown (2008) beskriver *management control* som “*Those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behavior*” (s. 290). Om detta inbegriper hela system så ska de enligt Malmi och Brown (2008) kallas *Management control systems (MCS)*. Ett *management control system* kan variera från att handla om planering, cybernetisk styrning, belöningar och bonusar, till administrativ styrning och kulturstyrning.

Inom en organisation kan det finnas flera olika MCS som ofta existerar separat ifrån varandra. De ingår då i ett *Management control systems package*. Dessa MCS inom ett “paket” kan ha påverkan på varandra. Malmi och Brown (2008) efterlyser mer forskning som kan belysa om en förändring av ett MSC kan påverka resultatet inom ett annat. Om detta är fallet men att det samtidigt inte finns en medvetenhet om detta, finns en risk att felaktiga slutsatser dras om systemens effektivitet (Ibid). Forskarna betonade även att en annan intressant aspekt att studera är hur sammansättningen av MSC-package kan variera mellan olika enheter.

Malmi & Browns (2008) MCS-package illustreras i figur 3.1 nedan. Denna modell består av fem delar som tidigare nämnts är; kulturstyrning, planering, cybernetisk styrning, belöningar och bonusar samt administrativ styrning. Studien presenterar enbart tre av de fem delarna nedan. Planering samt belöningsystem och bonusar har exkluderats då dessa har bedömts inte ha haft någon betydelse för denna studie.

Nedan presenteras en Malmi & Browns Management control system – package i en svensk version, översatt av Nilsson et al. (2010)

Kulturstyrning						
Klaner		Värderingar			Symboler	
Planering		Cybernetisk styrning				Belöningar och bonusar
Långsiktplanering	Aktivitetsplanering	Budgetar	Finansiella mätsystem	Ickefinansiella mätsystem	Hybridmätsystem	
Administrativ styrning						
Ledningsstruktur		Organisationsstruktur			Policyer och tillvägagångssätt	

Figur 3.1 Management control system package

Kulturstyrning handlar om att påverka organisationskulturen. Organisationskulturen innefattar de värderingar, föreställningar och normer som förekommer inom en grupp (Malmi & Brown, 2008). Värderingar hos personalen kan påverkas genom exempelvis att detta beaktas inför en anställning. Personalens värderingar kan även påverkas av organisationens värderingar.

Den cybernetiska styrningen består av fyra punkter som är; budget, finansiella mätsystem, icke-finansiella mätsystem samt hybridmätsystem. Det balanserade styrkortet och andra system som mäter finansiella och icke-finansiella mått placeras under den cybernetiska styrningens del hybridmätsystem (Ibid).

Den administrativa styrningen kategoriseras i tre grupper. Dessa grupper är ledningsstruktur, organisationsstruktur samt policyer och tillvägagångssätt, vilket figuren ovan visar.

Organisationsstrukturen kontrollerar beteende genom att den påverkar kontakter och kommunikationsfält i verksamheten. Ledningsstrukturen påverkas av auktoritet och ansvarsutkrävande inom verksamheten. Policyer och tillvägagångssätt påverkar allt inom organisationens aktiviteter (Ibid).

Avslutningsvis menar författarna att ineffektiv styrning är ett resultat av en missanpassning mellan de olika MCS-systemen. Exempelvis så kan felaktiga slutsatser dras om det balanserade

styrkortets effektivitet. Om det balanserade styrkortet och budgeten är kopplade till varandra så kan budgeten vara den underliggande framgångsfaktorn (Ibid).

3.3 Det balanserade styrkortet

Det var under den första delen av 1990-talet som det balanserade styrkortet fick sitt stora genomslag. Det var i samband med forskarna Kaplan och Nortons publicering av sin artikel 1992 som intresset tog fart. Kaplan och Nortons föreslog i denna artikel att en kombination av finansiella och icke-finansiella mått var fördelaktigt, då detta kunde ge en rikare samt mer detaljerad informationsbild till cheferna än vad enbart finansiella mått kunde ge (Perkins et al., 2014). Ytterligare en fördel som det balanserade styrkortet gav var att det minskade den mängd av data som högre chefer behövde analysera, och därmed frigav mer tid till att ta beslut (Moorajet al., 1999).

Modellen utgår från fyra perspektiv; det finansiella perspektivet, kundperspektivet, interna-process perspektivet samt lärande- och tillväxtperspektivet. Forskarna Kaplan och Norton har senare utvecklat det balanserade styrkortet i både artiklar och böcker. Genom åren har det balanserade styrkortet passerat tre generationer, generation tre presenterades omkring 2002 (Ibid). Det balanserade styrkortet transformerades från att vara ett innovativt och simpelt verktyg till ett mer komplext system. Med andra ord från ett *performance measurement tool* till ett *performance management system* (Ibid). Nedan illustreras en bild på det balanserade styrkortet.



Figur 3.2 Balanserade styrkortet

Det balanserade styrkortet ska representera en organisations gemensamma vision. Dessutom ska den vara ett instrument för internt samförstånd. Mål översätts från komplexa och ofta oklara koncept till mer exakta indikatorer (Johanson et al., 2006). Således, idén av det balanserade styrkortet är att kommunicera en holistisk modell där individuella prestationer och åstadkommande kan länkas ihop med företagsmålen (Ibid).

Flertalet forskare har undersökt i vilken utsträckning det balanserade styrkortet har kommit till användning. En studie av Downing (2001) som utfördes på företag världen om visade ett resultat på att 50 % av de undersökta företagen hade infört balanserat styrkort och att 25 % övervägde att införa det. Silks (1998) undersökning visade att runt 60 % av USA:s förmögna bolag hade experimenterat med balanserade styrkortet, även Malmis (2001) studie i Finland visade på höga nivåer av införandet. En senare studie av Rigby (2011) visade att 54 % av ett urval på 1 230 globala företag hade rapporterat användning av balanserade styrkortet (Perkins et al., 2014).

Genom dessa staplade empiriska bevis blir det tydligt att det balanserade styrkortet har haft ett stort genomslag med användning på flera håll.

3.4 Kritik mot det balanserade styrkortet

Som tidigare nämnt så finns det många förespråkare för det balanserade styrkortet men det finns även forskare som kritiserar Kaplan och Nortons skapelse.

En av dessa kritiker är Perkins et al. (2014) som menar att majoriteten av rapporterade exempel på värdeskapandet utifrån det balanserade styrkortet enbart demonstreras i Norton och Kaplans anekdotiska arbete. Moorajet al. (1999) menar att det är svårt att göra en analys av värdet som det balanserade styrkortet kan skapa eftersom det är svårt att mäta de icke-kvantifierbara resultaten.

Johanson et al. (2006) anser att Kaplan och Nortons introducerade det balanserade styrkortet på ett retoriskt sätt. Detta tillsammans med det trovärdiga orsakssambandet mellan perspektiven ledde i sin tur till den snabba spridningen.

Kritiken har inte enbart riktats mot hur forskarna har presenterat konceptet utan även för en rad andra saker. Exempel på dessa är att överraskande lite empirisk bevisning finns om påverkan av implementeringen, falska uppskattningar på orsakssambandet och avsaknaden av en tidsdimension (Perkins et al., 2014; Nørreklit, 2000; Johanson et al., 2014).

Johanson et al. (2006) tar upp fyra dilemman med det balanserade styrkortet. Två av dessa har större relevans för studien, vilka är *"one-size-fits-all idea"* samt *"various organizational logics"*.

Att det balanserade styrkortet inte kan vara ett allmängiltigt system, är något som Johanson et al. (2006) benämner *"one-size-fits-all idea"*. Med denna kritik menar forskarna att sådana modeller inte är adekvata i alla organisationer. En justering krävs av det balanserade styrkortet innan den implementeras inom offentlig sektor (Ibid). Forskarna menar vidare att i vissa implementeringsundersökningar av balanserat styrkort har det lagts mindre tonvikt på vissa perspektiv. För att illustrera detta ytterligare så kom Aidemark (2001) fram till att inom hälsovården där de hade implementerat ett balanserat styrkort, så visades det att mindre tonvikt hade lagts på det finansiella perspektivet.

Som tidigare nämnts så är det svårare att formulera en myndighets vision än ett privat företag, då myndigheter är politiskt styrda verksamheter. Detta dilemma hamnar under kategori *"various organizational logics"* i Johanson et al. (2006) studie. Under denna kategori beskriver forskarna att det har visat sig att uppfattningen av organisationen och dess mål skiljer sig mellan politiker och personal. Ett exempel som forskarna tar upp är att de flesta politikerna inte godtar att kundnöjdhetsindex är mindre än 100 %, de accepterar inte någon grad av missnöjdhet bland kunderna. Men detta sett ur ett personalperspektiv anses vara orimligt. Forskarna beskriver att förklaringen till denna skilda syn kan vara att beslutstagande politiker kan ha bristande kunskap gällande konsekvenserna av deras beslut i verksamheten. Vidare menar Johanson et al. (2006) att detta kan fungera som ett verktyg för att minska gapet mellan politiker och personal på enhetsnivå, men att detta även kan bidra till att öka gapet mellan dem.

Johanson et al., (2006) uppmärksammar en undersökning som utfördes av KPMG där det visade sig att 70 % av implementeringen av balanserade styrkortet misslyckades. Detta menar de berodde på tre faktorer vilka var; brist på välutvecklade informationssystem, inte tillräckligt engagerade chefer samt överdrivet fokus på kortsiktiga frågor på chefsnivå.

Avslutningsvis menar Perkins et al., (2006) att fördelarna med det balanserade styrkortet bör vägas mot kostnaderna samt den tid som läggs ner vid implementeringen. Det föreslår att mer empiriska bevis krävs.

3.5 Det balanserade styrkortet inom offentlig sektor

Över de senaste åren har det varit många som försökt med att implementera det balanserade styrkortet inom den offentliga sektorns organisationer (Johanson et al., 2006). Syftet har varit att inkludera vision, strategi och värdeskapande inom organisationen samt förbättra kvalitén.

Offentlig sektor har med tiden kommit att fokusera mer på prestationsmätningar, detta observerades av McAdam et al. (2005) i Storbritannien (Greatbanks & Tapp, 2007). Trots att trenden gått mot mer prestationsmätning i samma anda som det balanserade styrkortet, har det ändå visats vara nästan dubbelt så vanligt med implementering av balanserat styrkort inom den privata sektorn (Ibid).

En studie utförd av Kaplan och Inomdar inom sjukvården, visade på förbättringar inom kundnöjdhet, marknadsandelar samt finansiellt resultat (Perkins et al., 2014).

Erfarenheterna hittills har varierat med hänsyn till organisationens vision, strategi, målformulering samt implementeringstillvägagångssätt (Ibid).

Elefalks (2001) studie om implementeringen av det balanserade styrkortet inom Polismyndigheten i Sverige visade att de fyra perspektiven hade anpassats efter specifika krav på verksamheten. Detta ansåg forskarna kunde betraktas som en helt ny modell (Johanson et al., 2006).

Efter en studie utförd av Wisniewski and Olafsson (2004) - där de utvecklade det balanserade styrkortet i två kommuner - fann forskarna ett antal användbara slutsatser. En av dessa slutsatser var att organisationer inom offentlig sektor inte enbart fokuserar på kostnader utan även effektivitet på tillhandahållandet av tjänster. Detta är även någon som Kaplan (2001) understryker (Greatbanks & Tapp, 2007). En annan slutsats forskarna drog var att kundnöjdheten var det viktigaste prestandamåttet men även att kunddefinitionen var komplicerad. Sammanfattningsvis menar forskarna (Ibid) att implementeringen av balanserat styrkort inom den offentliga sektorn inte är lika lätt som inom den privata sektorn.

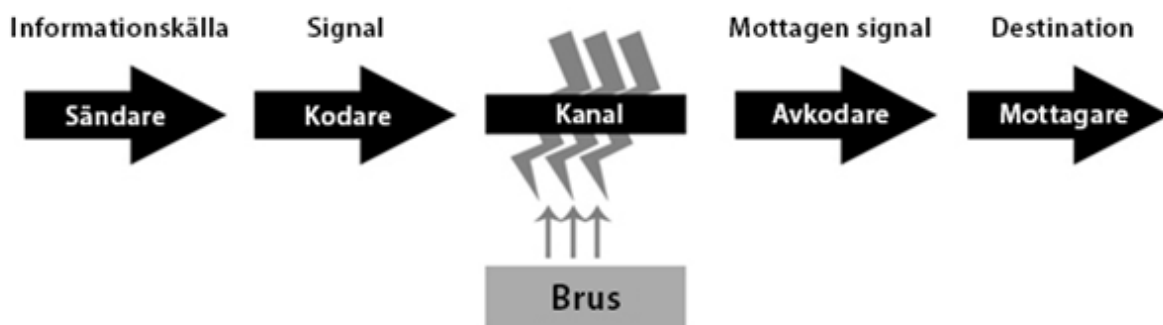
Andra aspekter som författarna bemärker är att det inte går att importera ett balanserat styrkort från den privata sektorn till den offentliga sektorn. Utan denna kräver modifiering både implementeringsmässigt samt resultatmässigt. De menar även att implementeringen blir generellt sett mer komplicerad med anledning av definitionsproblemet av kund samt intressenter.

3.6 Kommunikation och delaktighet

Länge har det diskuterats kring definitionen av kommunikation. Detta har ännu inte lett till en gemensam tolkning av begreppet. Definitionen kan skilja sig åt då forskare har olika syn på begreppet men även för att begreppet studerats på olika områden. Ett av dessa områden är organisationskommunikation, vilket är ett tvärvetenskapligt område som studeras utifrån; företagsekonomi, organisationssociologi, organisationspsykologi samt medie- och kommunikationsvetenskap. Även forskningsområdena marknadsföring samt public relations är närbesläktat med organisationskommunikation (Johansson, 2003).

Det traditionella tänkesättet kring kommunikation har sin grund i den linjära kommunikationsmodellen, vilket denna studie undersöker. Den linjära kommunikationen har sedan utvecklats till två former, envägskommunikation samt tvåvägskommunikation.

En välkänd envägskommunikationsmodell är Shannon och Weavers modell som presenterades under det sena 40-talet. Vissa forskare anser även att denna modell är historiskt sett den viktigaste och att den har haft störst påverkan på utvecklingen av kommunikationsteori (Larsson, 2008). Denna modell är enkel och linjär. Den har kritiserats på grund av dess linjära tankesätt men hyllats för dess enkelhet (Fiske, 1997). Nedan illustreras den enkla modellen.



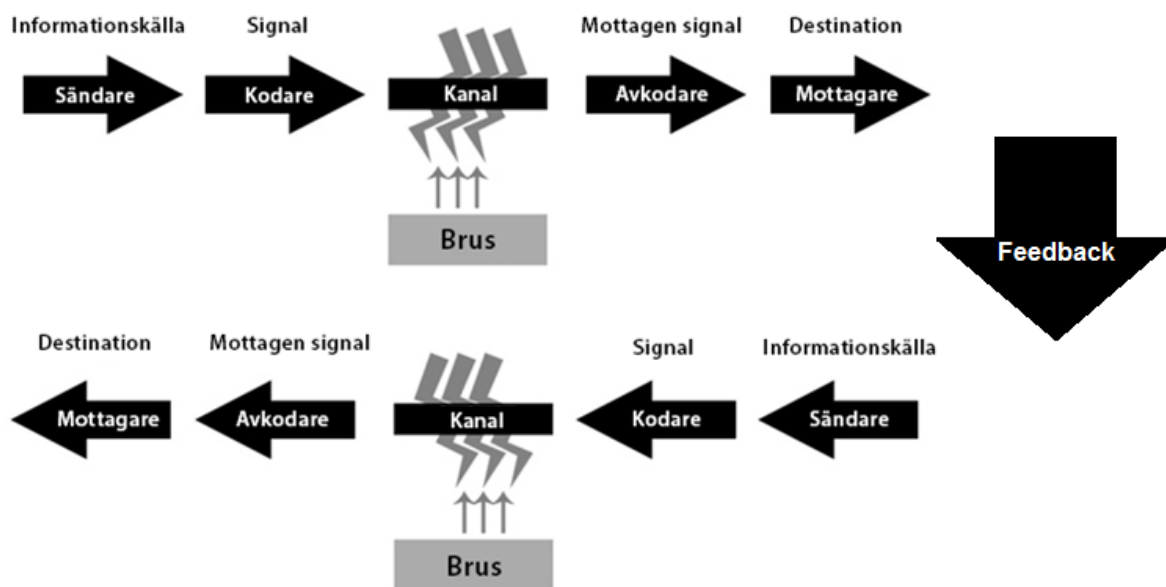
Figur 3.3 Envägskommunikation

På bilden ovan illustreras modellen med dess delar.

Modellen fungerar på så sätt att informationskällan längst till vänster i bilden är organisationen som vill sända ut ett meddelande till mottagaren. Det är organisationen som bestämmer vad som ska sändas ut. Organisationen utser en sändare som är ansvarig för utformningen av budskapet till en signal och sändaren bestämmer vilka kanaler som skall användas för att budskapet ska nå fram till mottagarna. Dessa signaler kan ses som koder som sänds via valda kanaler för att sedan

avkodas av mottagaren. Modellen består även av brus som har en påverkan på koderna som förs genom kanalerna och kan försvåra avkodningen för mottagaren och medför att budskapet påverkas. Bruset är inte avsett av sändaren. Brus kan vara när den mottagna signalen har avkodats när budskapet sin destination (Fiske, 1997). Shannon och Weavers modell består inte av någon feedback. Feedback i detta sammanhang anses vara mottagarens reaktion av sändarens budskap (Larsson, 2008).

Modellen har under senare tid uppgraderats och feedback har lagts till vilket mynnat ut till den så kallade tvåvägskommunikationen. Denna modell skapar dialog mellan sändaren och mottagaren som bilden nedan illustreras.



Figur 3.4 Tvåvägskommunikation

För att försäkra sig att mottagaren förstått budskapet korrekt används dialog. Sändaren kan försäkra sig att budskapet nått mottagaren på rätt sätt. Men även mottagaren kan stämma av - om viss osäkerhet föreligger - med sändaren om budskapet avkodats korrekt. Således blir denna uppgraderade modell en tvåvägsmodell med hjälp av feedback som skapar en dialog.

Jacobsen & Thorsvik (2008) tillägger att det inte enbart är information som skall förmedlas via dessa kommunikationsmodeller, utan det är även en överföring av idéer, känslor och förhållningssätt. Även dessa författare tar upp den enkelriktade- samt tvåvägskommunikationen. Den enkelriktade kommunikationen anses vara budskap som sänds

utan återkoppling. Tvåvägskommunikationen - som forskarna menar är en dynamisk process - innefattar en återkoppling av budskapet.

Sändaren bör vara medveten om vilka kommunikationskanaler som är lämpligast för det som ska förmedlas. Två av dessa kommunikationskanaler är muntlig och skriftlig. Både dessa kanaler har sina fördelar samt nackdelar.

Den muntliga kommunikationen använder mer än enbart ord för att få fram sitt budskap. Den använder exempelvis även ögonkast, tonfall samt det som kroppen signalerar. Författarna menar vidare att missuppfattningar uppstår lättare vid muntlig kommunikation än skriftlig kommunikation, då människans kroppsspråk är svårtolkad (Ibid). Ett annat ord för den muntliga kommunikationen är verbal kommunikation, vilket är den benämningen denna studie kommer använda sig av fortsättningsvis.

Den skriftliga kommunikationen har svårigheter med att förmedla så kallad "rik information". Dessa svårigheter skapas på grund av budskapets begränsade utrymme som kan leda till exempelvis nyansavsaknad i den skriftliga informationen. Kritik har även riktats mot att återkopplingen genom skriftlig kommunikation är svårare och tar även längre tid än den verbala (Ibid). Den skriftliga kommunikationen kommer vidare benämnas icke-verbal kommunikation.

Inom organisationer talar man ofta om att kommunikation kan förekomma horisontellt eller vertikalt. Den vertikala kommunikationen är den kommunikationen som kommer från ledningen ner till medarbetarna men även vice versa. Den horisontella kommunikationen sker genom medarbetare med liknande arbetsuppgifter, sådana som arbetar på samma nivå inom organisationen.

Under kommunikationen kan budskap tolkas på olika vis. Det finns en rad olika faktorer som kan påverka tolkningen (Johansson, 2003). Detta kan exempelvis vara:

- Tidigare förkunskaper och erfarenheter
- Värderingar
- Attityd
- Personlig status

Genom processen av kommunikationen påverkas sedan människor genom att kunskap, känslor, handlingsberedskap och förståelse förändras. Hierarkin mellan parterna kan även ha en påverkan på kommunikationen. Under kommunikationsprocessen finns också en risk att de

förmedlade budskapen kan förvrängas på grund av kunskapsskillnaden mellan individerna (Ibid).

Ett deltagande bland medarbetarna kring ett system likt det balanserade styrkortet skulle enligt kognitiva modeller kunna bidra till att informationsflödet inom verksamheten förbättras. Eftersom medarbetare anses veta mer om sitt arbete än chefer, kan denna kunskap nyttjas genom att medarbetare blir mer deltagande. Medarbetarnas kunskaper kan vara värdefulla för organisationens beslutsfattande och produktivitet. Miller och Monge (1986) menar att för att detta ska gälla krävs det dock att delaktigheten gäller de medarbetare som inom de områden där medarbetarna besitter kunskap och intresse deltar i beslutsfattandet. Ett annat sätt att se på deltagande kan ske utifrån affektiva eller motiverande modeller (Locke & Schweiger, 1979; Miller & Monge, 1986 via Jablin & Putnam, 2001), där krävs inte att delaktighet sker inom ramar för medarbetarnas särskilda kunskaper, utan den viktiga mekanismen är själva deltagandet. Genom en sådan förklaring menas att delaktigheten tillfredsställer medarbetarnas behov av känsla av kontroll, tillit, och identifiering med organisationen. Detta leder i sin tur till mindre motstånd mot förändringar och ökad motivation vilket slutligen kan leda till en ökad produktivitet (Jablin & Putnam, 2001).

3.7 Kommunikationens roll inom balanserat styrkort

Ett av huvudsyftena med det balanserade styrkortet är enligt Olve et al. (1999) att kommunikation och delaktighet skapas runt organisationens strategiska mål samt visionen. Med ett stort deltagande ur organisationen för framtagande av styrkortet kan detta minska risken till att medarbetarna känner sig styrda av styrkortet. Målet är inte att de ska känna sig kontrollerade utan att de ska fungera som ett verktyg som driver hela organisationen mot ett gemensamt mål.

För att en strategisk inlärningsprocess ska bli effektiv menar Kaplan och Norton att det krävs en gemensam strategisk ram - likt det balanserade styrkortet - för att kommunicera strategin på så sätt att enskilda medarbetare kan se hur deras arbete bidrar till verksamhetsvisionen (Johanson et al., 2006).

Forskning har visat på att organisationer som infört det balanserade styrkortet har uppnått en bättre förståelse av strategin hos medarbetare (Perkins et al., 2014). Ett exempel på detta är en undersökning där Greiling (2010) studerade icke-vinstdrivande organisationer inom

socialtjänsten som hade implementerat det balanserade styrkortet i Tyskland. Syftet med denna undersökning var att visa på fördelar ur ett ledarperspektiv. Cheferna menade bland annat att fördelarna var; en ökad förmåga till att kunna kommunicera och klargöra strategin samt en anpassningsförbättring av strategiska mål med aktiviteter (Perkins et al., 2014).

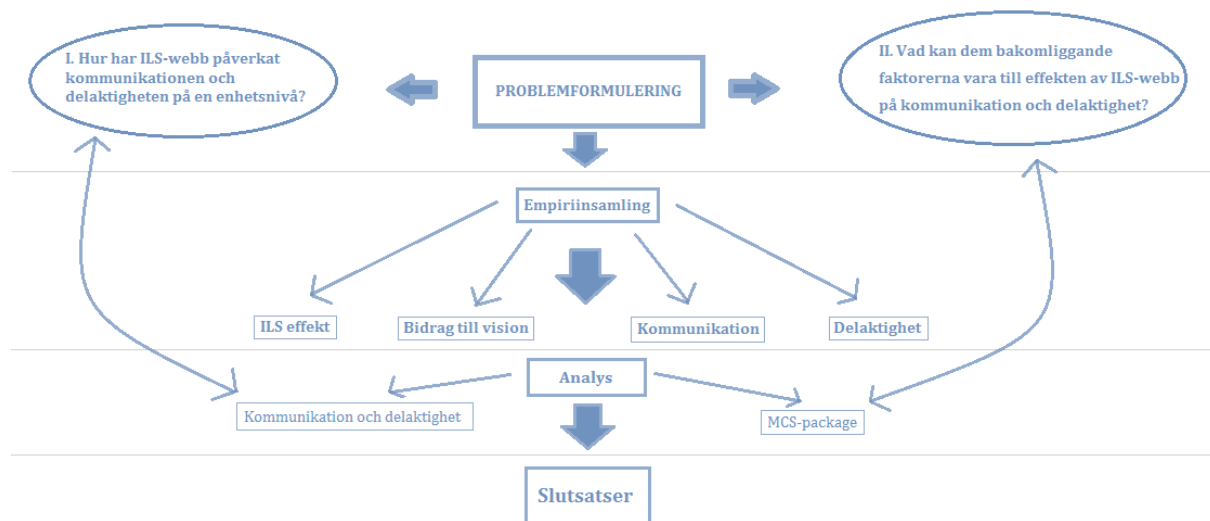
Silk (1998) visade på att användningen av det balanserade styrkortet underlättade för medarbetarna att relatera och förstå hur sina personliga insatser och måluppfyllelser uppfyllde bidragskravet som ställts. Detta bidrog i sin tur till att medarbetarna visade potential för kostnadsreducering (Perkins et al., 2014).

Viktiga aspekter för medarbetarutveckling är flexibla villkor som chefen måste skapa möjlighet till. I utbyte till detta skall medarbetarna genom den nya möjligheten visa ansvar, flexibilitet, initiativ och skapa resultat (Johanson et al., 2006). Men det föreligger en tveksamhet om mål överensstämmelse och samarbete som initieras från ledningsnivå är tillräcklig grund för att stötta medarbetarna, uppmuntra kompetens samt förbättra deras produktivitet (Ibid).

Det är ett riskfyllt projekt att tvinga på en viss grupps mentalitet på en annans genom det balanserade styrkortet (Johanson et al., 2006). I praktiken innebär detta risken att ledningens synsätt tvingas på medarbetarna. Det är även viktigt att ha förståelse för att ett sådant projekt som det balanserade styrkortets implementering kräver mycket tid och resurser. Trots önskan om allas delaktighet inom implementeringen menar Olve et al. (1999) att involvera hela organisationer kan bli för omfattande och resurskrävande och leda till konsekvenser. Konsekvenserna kan bli att förankringen inom organisationen samt det önskade resultatet av implementeringen uteblir. De poängterar att det är viktigt att den operationella verksamheten inte påverkas negativt i och med implementeringen.

3.8 Analysmodell

För att denna studie ska kunna besvara de två problemformuleringarna som presenterades i avsnitt 1.3 Forskningsfråga, har studien valt att utforma tre teman som kommer att ligga till grund för analysen. Empiriinsamlingen kommer ske utifrån fyra teman. Dessa är ILS effekt, bidrag till vision, kommunikation samt delaktighet. Två av dessa blir vidare utgångspunkten för analysen för forskningsfråga 1, vilka är kommunikation och delaktighet. För att besvara forskningsfråga 2 har studien utgått ifrån Malmi & Browns modell, *MCS-package*. Figuren nedan illustrerar studiens teoretiska ramverk.



Figur 3.5 Analysmodell

4. Empiri

I detta kapitel kommer en genomgång av empirin att presenteras. I samband med denna presentation kommer även läsaren att få ta del av analysen. Presentationen av empirin kommer att ske i form av olika teman. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

4.1 Introduktion

4.1.1 Stockholms stad och ILS

Stockholms stad är en stor organisation där över 39 000 personer arbetar (Stockholm.se, 2015-11-27). Det högsta politiska beslutsorganet är kommunfullmäktige som består av folkvalda politiker. Kommunfullmäktiges uppgifter är främst fastställandet av mål men även att fastställa riktlinjer för verksamheter inom staden. Det är även dessa folkvalda politiker som har ansvaret för att beslut genomförs och även att dessa följs upp (Ibid).

Nedan ser läsaren en visuell representation av stadens organisation.



Figur 4.1 Stockholms stads organisationskarta tagen från stockholm.se

ILS, som är en förkortning för Integrerat ledningssystem, är något som har implementerats i alla stadens organisationsdelar. Från det största kommunala bolaget till den lilla förskolenheten. ILS ser likartad ut för alla och följer samma struktur. ILS utgår från de inriktningsmål som kommunfullmäktige beslutar om. Dessa bryts sedan ned av kommunfullmäktige till verksamhetsspecifika mål. Sedan bryter varje nämnd i sin tur ned till nämndmål. Dessa nämndmål är obligatoriska att mäta och följa upp för alla enheter som ligger under nämnden. Sedan har enheterna möjlighet att skapa egna mål där de själva kan välja om detta vill göras genom indikatorer eller aktiviteter. Kortfattat kan indikator beskrivas som mått som ständigt mäts, medan aktiviteter är som det låter men har oftast en start och en slutpunkt. Författarna har tagit del av enheternas ILS-webb och för att detta ska blir tydligare illustreras ILS i modellen nedan.

KF:s inriktningsmål	KF:s mål för verksamhetsområdet	Nämndmål	Enhetsmål	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål
1. Ett Stockholm som håller samman	1.1 Alla barn i Stockholm har goda och jämnliska uppväxtvilkor					
	1.2 Tidiga sociala insatser skapar jämlika livschanser för alla	Vuxna lever ett självständigt liv utifrån sina förutsättningar (Socialnämnden)	1. Verksamhetens individuellt anpassade stöd- och behandlingsinsatser gör det möjligt för kvinnor och män att (efter placeringstiden) leva ett självständigt liv utifrån sina förutsättningar	1. Andel av inskrivna kvinnor som upplever att verksamhetens insatser har hjälpt dem att bättre kunna hantera sin problematik (missbruk, hemlöshet, fysisk och psykisk ohälsa)	90 %	

Figur 4.2 ILS-webb

4.1.2 Undersökningsobjekt

Som tidigare nämnts har elva personer intervjuats. Studiens författare har valt att presentera dessa anonymt. Läsaren kommer att få veta om det är en chef eller en medarbetare samt ifrån vilken del av organisationen respondenten kom.

I tabellen nedan finns en förklaring av de kodade benämningarna för samtliga respondenter. Även bedömningen som studien gjort av respondenternas erfarenhet av ILS presenteras nedan. Denna bedömning har författarna själva gjort utifrån hur ofta respondenten möter ILS-webb. Under kategorin hög erfarenhet hamnar de respondenter som har personlig tillgång till systemet, de som har rapporteringsansvar samt de som arbetar med systemet dagligen. Under

kategorin medel har respondenterna ett delansvar inom ILS-webb samt de som kommer i kontakt med system mer än fem gånger per år. De respondenter som hamnar under kategorin låg erfarenhet är alla som knappt kommer i kontakt med systemet ILS-webb.

Benämning	Erfarenhet av ILS
<i>Socialtjänsten Chef 1</i>	Hög
<i>Socialtjänsten Chef 2</i>	Hög
<i>Socialtjänsten Medarbetare 1</i>	Medel
<i>Socialtjänsten Medarbetare 2</i>	Medel
<i>Socialtjänsten Medarbetare 3</i>	Låg
<i>Socialtjänsten Medarbetare 4</i>	Låg
<i>Kommunalbolagschef 1</i>	Medel
<i>Kommunalbolagschef 2</i>	Hög
<i>Kommunalbolagsmedarbetare 1</i>	Hög
<i>Kommunalbolagsmedarbetare 2</i>	Medel

Figur 4.3 Respondentlista

4.2 Tolkning samt effekt av ILS

Tolkningen av ILS skiljde sig emellan de två undersökta enheterna - kommunala bolag samt socialtjänsten. Det skiljde sig inte enbart mellan enheterna utan även inom enheterna.

Inom socialtjänstens två intervjuade chefer märktes en skillnad i betydelsen av ILS för deras vardag. För *Socialtjänst chef 1* var det främst sättet att vara strukturerad. *Socialtjänst chef 1* sa även att det inte fanns någon annan styrning än ILS i deras vardag. Medan *Socialtjänst chef 2*

enbart gick in i ILS-webb inför tertialrapporteringarna. Det fanns tydliga kontraster mellan dessa två chefers synsätt.

Socialtjänst chef 1 uttryckte sig på följande vis:

"ILSen är vårt sätt att använda integrerat ledningssystem. Det är mitt system för att mäta och göra klart för vad det är jag håller på med. Att säkerställa och ha egenkontroll och ha processer klart för mig. Förut så har ju det kommit till vår kännedom men nu har det ju tydligt eftersom vi kan se i ett program istället för ett utskickat dokument. Så att för oss så är det ett sätt att veta att vi är på rätt väg och gör rätt saker"

Studien fann även en viss skillnad mellan *Kommunalbolagschef 1* och *Kommunalbolagschef 2*. *Kommunalbolagschef 1* menade att systemet bara var ett verktyg för att hålla reda på mål och följa upp mål samt att detta inte var någonting som användes dagligen. *Kommunalbolagschef 1* nämnde även att ILS inte är det första man tänker på.

Kommunalbolagschef 2 betonade att ILS-webb var till för uppföljning men att denna chef använde sig mer av en internt framtagen version av ILS. *Kommunalbolagschef 2* menade även att ILS som ett system var kulturbanande för Stockholms stad och det skapade en tydlighet i organisationen. *Kommunalbolagschef 2* uttalade sig på detta vis:

"Jag tror att det är bra för att alla vet att hela staden jobbar efter samma styrmodell, vi är alla inne i det här. Jag tror att det blir kulturbanande för Stockholms Stad"

"Jag tror att det finns någon slags kulturbärare i det här med ILS i Stockholms stad. Vi vet alla att vi gör saker på samma tidpunkt. Vi sitter alla och stångas på hösten med våra verksamhetsplaner och vi vet att vi har deadlines för inrapportering av våra siffror till Stockholms stadshus AB, och vi vet när det här ska vara klart"

En gemensam nämnare för alla de intervjuade cheferna var att de tog inspiration av likartade organisationer genom ILS.

För *Socialtjänst medarbetare 1* var första meningen om ILS beskriven som "styrning i skallen". Det var något som denna medarbetare hela tiden tänkte på vilket gjorde medarbetaren resultatriktad. Vid denna ständiga påminnelse om resultaten menade *Socialtjänst medarbetare 1* att "det är väldigt stressande" eftersom *Socialtjänst medarbetare 1* alltid behöver ha svar på de frågorna som chefen ställde.

För en annan medarbetare inom samma enhet innebar ILS "Jobb!" men även denna medarbetare *Socialtjänst medarbetare 2* ansåg så som *Socialtjänst chef 1* att ILS resulterade i struktur för organisationen.

Socialtjänst medarbetare 3 ansåg att ILS inte betydde någonting i vardagen men trodde att ILS gav en fördel genom att kunna jämföra mellan organisationsgränserna. *Socialtjänst medarbetare 4* hade ingen klar uppfattning om vad ILS stod för. Denna medarbetare kom inte i kontakt med ILS i samma utsträckning som de andra tre medarbetarna inom Socialtjänsten. *Socialtjänst medarbetare 4* poängterade i slutet på intervjun att *Socialtjänst medarbetare 4* hade tillgång till tillräcklig information genom utskick samt arbetsplatsträffar.

Kommunalbolagsmedarbetare 1 ansåg att ILS var bra på så sätt att man hade allt i samma system där allt kunde ses, men betonade även att det kunde ha varit enklare systemmässigt. *Kommunalbolagsmedarbetare 2* menade att ILS var ett system för att följa upp och styra, det var ett övergripande verktyg. För att verkligen förstå sin roll i staden genom ILS rekommenderade *Kommunalbolagsmedarbetare 2* att upprepande repetitioner var fördelaktiga.

4.3 Bidrag till Vision

För *Socialtjänst chef 2* kändes stadens vision väldigt avlägsen. Istället hade *Socialtjänst chef 2* skapat sig en egen vision för verksamheten. Denna åsikt om att visionen var avlägsen delade även *Socialtjänst medarbetare 1*. Två av respondenterna som inte delade denna åsikt var *Kommunalbolagschef 1* och *Kommunalbolagsmedarbetare 1*. De såg tydliga kopplingar mellan deras arbetsuppgifter och visionen vilket de betonade starkt. *Kommunalbolagschef 1* uttryckte sig:

"Ja absolut" ... "Jag tror att många här, väldigt många här, jobbar här för att man känner att man kan göra en nytta för samhället" ... "göra nytta för medborgarna i Stockholms stad. Jag märker det när jag pratar med folk att det finns liksom en värdegrund på något sätt att man känner att man gör nytta."

Även *Kommunalbolagschef 2* såg dessa tydliga kopplingar medan *Kommunalbolagsmedarbetare 2* hade förståelse för att detta var något som var väldigt långt bort för vissa. *Kommunalbolagsmedarbetare 2* nämnde att människor har olika möjligheter att ta in saker och markerade att det är chefens uppgift att budskapet blir rätt översatt och når fram.

Socialtjänst medarbetare 4 hade ingen klar bild av hur arbetsuppgifterna bidrog till visionen. *Socialtjänst medarbetare 3* hade en djupare förståelse för målen men ändå inte en tillräcklig förståelse för visionen.

"Ja alltså jag vet ju att det finns olika nämndmål som vi ska uppfylla på olika sätt, alla olika verksamheter i Stockholms stad. Och vi har ju våra egna. Alltså alla har ju samma mål, nämndmål, men lite olika indikatorer och uppfyller på lite olika vis. Aa aa visst absolut"

4.4 Teman

Studien har som tidigare nämnts valt att utgå från två huvudteman för att besvara forskningsfråga 1, vilka är kommunikation samt delaktighet. Med kommunikation menar studien kommunikationen genom hela organisationskedjan, i form av både horisontell samt vertikal.

Under temat delaktighet kommer det att presenteras om kommunikationsförändringen av ILS har bidragit till ökad delaktighet samt motivering.

4.4.1 Kommunikation

Socialtjänst chef 1 fann stor nytta i att skapa fokusgrupper för att kommunicera kring ILS och därmed främja den horisontella kommunikationen. *Socialtjänst chef 2* menade att på åtminstone chefsnivå finns det klara förbättringar i kommunikationen efter implementeringen av ILS. *Socialtjänst chef 2* hade haft stort utbyte av kommunikationen under ledningsmöten där bland annat indikatorer diskuterades.

Kommunalbolagschef 1 ansåg att det fanns stora kommunikationsförbättringar under den senare tiden men var väldigt tydlig med att detta inte hade något att göra med ILS. *Kommunalbolagschef 1* uttryckte sig under intervjun på följande vis:

"Det har inget med ILSen att göra, det har nog mer med mig att göra i såna fall, eller stan centralt, eller nu sitter jag i ledningsgruppen om man säger ledningen, det är vi som måste kommunicera alla möjliga olika nivåer, själva ILSen är fortfarande bara ett verktyg, där man skriver in grejer för att komma ihåg dom och följa upp dom."

Kommunalbolagschef 2 menar att de medarbetare som känner till ILS och myndighetsmålen ofta kan föreslå att olika tillägg i ILS. Denna chef uttryckte sig:

"Det är ju många som trycker på när vi har olika mål och när vi ska göra olika saker som är bestämt. Vi har ju myndighetskrav på oss och våra sakkunniga som inte är inne i ILSen lika mycket som oss chefer, då får ju dom uppföljningsansvar på olika punkter och då brukar dom alltid komma och: 'kan inte du föra in det här i ILSen, så att vi inte glömmer det här', 'kan vi lägga upp det här så att det finns med'. Och det är ett sätt att haka upp allting på så att vi inte glömmer saker. Och det har jag märkt från medarbetare som vet att vi har ILSen"

Kommunalbolagsmedarbetare 1 nämnde att det finns blanketter för förbättringsförslag men menar att dessa inte används utan man pratar med chefen eller de berörda direkt. Även *Socialtjänst medarbetare 1* och *Socialtjänst medarbetare 2* delade åsikten om att enheten präglades av ett öppet arbetsklimat, där medarbetarna påstod att kommunikationsbarriärer knappt fanns.

4.4.2 Delaktighet

Socialtjänst chef 1 uppmuntrade delaktigheten kring ILS hos sina medarbetare. Bland annat hade alla ett inlogg till ILS där de själva kunde gå in. *Socialtjänst chef 1* tog även upp ILS och visade på stor skärm under alla arbetsplatsträffar som fortsättningsvis kommer benämnas APT. Dessa inträffade tio gånger per år. Författarna har tagit del av APT planeringen för hela året. Under dessa APT så diskuterades allt ifrån ILS till förbättringsområden utifrån medarbetarenkäter. Denna chef menade vidare på att alla kände till ILS men alla jobbade inte i det. Chefen såg även svårigheter i att få alla att bli deltagande. *Socialtjänst chef 1* uttryckte sig på följande vis om deltagandet bland medarbetarna:

"Jag ger ju verkligen behörighet att gå in och skriva, du är ansvarig för den här statistiken med sysselsättningen, och du är ansvarig för det här med föräldra... ja och då kommer jag ju inte fråga dig om det utan jag kommer fråga dig, alla som vill vara en del, jag tycker att det funkar bäst att göra folk delaktiga. Alltså de viftar på svansen åt det, hellre det än att alla X ska ha lika mycket ansvar, ja jag delar upp uppgiften och det kan jag tro kan vara lite olika."

Chefen menade vidare att medarbetarna på enheten klarade av att ta ett ansvar inom området eftersom de hade en högre utbildning och utbildningsnivån kunde skilja sig mellan olika enheter.

Socialtjänst chef 2 hade en skild åsikt gällande deltagande. Chefen menade att alla inte ville vara delaktiga eftersom de var upptagna av den operativa verksamheten eller helt enkelt inte var så intresserade.

"Där är man ju olika intresserad, det är ju en av anledningarna till att man jobbar som X, för man är intresserad av att jobba med människor man kanske inte är så intresserad av termerna i ILSen."

Detta var något som *Kommunalbolagschef 1* delvis höll med om, denna chef menade att alla inte bryr sig om att förstå hur deras arbetsinsats bidrar till visionen. Denna chef menade även att alla inte vill vara delaktiga såsom detta system är framtaget för. *Kommunalbolagschef 1* hade för närvarande bara uppföljning av ILS då staden krävde det vid tertialen men hade funderat på att utöka till månadsvisa uppföljningar från nästa år.

Kommunalbolagschef 2 hade liknande åsikt som *Socialtjänst chef 1* där även denna chef hade tilldelat inlogg till alla sina medarbetare.

Socialtjänst medarbetare 1 kände att ILS gav chans till påverkan vilket resulterade i ökad motivation samt meningsfullhet. När frågan om motiveringspåverkan av ILS kom upp svarade *Socialtjänst medarbetare 1* på följande vis:

"Ja absolut! Till det bättre. Jag tycker om att det är ordning. Det känns meningsfullt, att det är någon som läser rapporten och att vi kan tolka själva."

Även *Kommunalbolagsmedarbetare 1* delade denna uppfattning och påstod sig bli motiverad av styrningen.

"Jag tycker att det är kul med målstyrning, det motiveras jag av."

Socialtjänst medarbetare 3 menar att vid en förståelse för målen bidrar detta till en bredare bild av verksamheten. Medarbetaren menar att denna delaktighet bidrog till den personliga utvecklingen. Detta var något som *Socialtjänst medarbetare 3* absolut såg som en motivationsfaktor. *Socialtjänst medarbetare 4* ansåg däremot inte att motivationen påverkats av

ILS. *Socialtjänst medarbetare 4* menade att delaktighet och möjlighet att påverka fanns inom verksamheten, men ville inte själv ha ett mer direkt ansvar inom ILS.

"Det är klart jag vill veta hur det fungerar men alltså jag får den informationen som jag behöver och vill jag ha mer information så är det ju min grej att ta reda på så att säga, känns det som. Vi får väldigt bra information av vår chef. Sen det här med 'ILSen' att jag inte är insatt i just 'ILSen', jag visste inte vad ILS var, men jag vet när det är verksamhetsberättelse och chefen skriver en massa saker som måste skrivas, vi får dom mailade och vi ska läsa igenom dom och sådana där saker."

4.5 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan man genom empiriinsamlingen konstatera att ILS betydelse skiljer sig mellan respondenterna. För vissa fanns ILS konstant med under arbetet, medan det för andra enbart vara en del av ett månatligt utskick från chefen.

Vissa av respondenterna kunde se en förbättring i kommunikationen samt delaktigheten med hjälp av ILS, medan andra menade att anledningen till detta inte var ILS. I kommande kapitel kommer författarna att analysera dem olika kommunikation- och delaktighetseffekterna och även de bakomliggande faktorerna utifrån *MCS-package*.

5. Analys

*Inom detta kapitel kommer studien att presentera analysen utifrån analysmodellen.
Analysmodellens tre teman kommer även analyseras i relation till varandra.*

5.1 Inledning

Som denna studie tidigare har nämnt så är ett av huvudsyftena för det balanserade styrkortet att både kommunikation samt delaktighet skapas kring organisationens vision och dess strategiska mål (Olve et al., 1999). För att detta ska vara möjligt bör det finnas en klarhet gällande visionen och strategin för hela organisationen.

Ett klarhetskrav gällande vision och strategi påträffas bland Lilian Chans (2004) åtta viktiga faktorer för en lyckad implementering av det balanserade styrkortet. Lilian Chan (2004) menar att för att både chefer och medarbetare på alla olika nivåer inom organisationen ska kunna kommunicera kring visionen och de strategiska målen, måste dessa parter förstå både visionen och de strategiska målen. Förståelsen för visionen och de strategiska målen bidrar även till att man lättare kan förstå hur den enskilda arbetsinsatsen bidrar till den stora visionen (Ibid).

Att visionen är oklar för vissa medarbetare inom Stockholm stad kan konstateras genom studiens empiriinsamling, men det som blir intressant i detta sammanhang är vad dem bakomliggande faktorerna för detta kan vara. Northcott & Ma'amora Taulapapa (2012) tar upp brister som kan vara anledningen till detta. Två av dessa brister är "lack of time" och "lack of management support".

Med "lack of time" menas att chefer anser sig vara väldigt upptagna med mer operationella aktiviteter och att tiden inte finns till för aktiviteter som har med det balanserade styrkortet att göra. Med aktiviteter kopplade till det balanserade styrkortet innefattas även sådant som ger medarbetarna en större förståelse för systemet (Ibid).

"Lack of management support" är en annan brist som Northcott & Ma'amora Taulapapa (2012) betonar. Denna syftar inte enbart på de tidsmässiga aspekterna utan även på chefers inställning

till hur nödvändigt det är att stödja implementeringen av det balanserade styrkortet inom organisationen.

Utöver dessa punkter som Lilian Chan, Northcott & Ma'amora Taulapapa och Olve et al. upplyser om så är även kommunikationen viktig att ta hänsyn till i dessa sammanhang. Kommunikationsproblem kan vara grunden till att visionen inte nått ut till alla inom Stockholm stad.

5.2 Kommunikation samt delaktighet

5.2.1 Kommunikation

Johansson (2003) menar att det bästa sättet att skapa en gemensam förståelse genom kommunikation, är att använda sig av diskussion under möten. Genom diskussionen av mål och mått skapas en högre intersubjektiv förståelse via en tvåvägskommunikation. Detta skapar en högre enighet och förståelse av strategin. Det är dock viktigt att mötena utformas på ett bra sätt, att spendera mötena med att enbart sprida information är inte optimalt. Om mötena går ut på att enbart sprida information kan detta upplevas som långtråkigt. Möten borde användas främst för att främja diskussion, på så sätt ökar kunskap och förståelse mellan deltagarna (Ibid).

Flera av dem intervjuade personerna poängterade att de hade haft stor fördel av att kunna diskutera ILS under ledningsmöten, APT samt fokusgrupper. Under dessa möten så ökade förståelsen för ILS genom att man hade en tvåvägskommunikation. Dialogen som skapas under dessa möten bidrar till den intersubjektiva förståelsen.

Kommunalbolagschef 1 påstod att det inte var själva ILS som förbättrat kommunikationen, utan det hade ledningen gjort. För denna chef var ILS ett verktyg för att skriva in mål som man följde upp vid ett senare tillfälle. Inom detta kommunala bolag användes inte ILS i samma utsträckning som verksamheterna inom socialtjänsten. Exempelvis skedde uppföljning enbart tre gånger per år och det var vid dessa tidpunkter ILS-webb fick betydelse.

Enligt Olve et al. (1999) är den största fördelen med det balanserade styrkortet att det möjliggör ett sätt att prata om verksamheten. Organisationer behöver ett gemensamt språk och tankesätt för att kunna diskutera verksamheten och dess mål på ett bra sätt (Schein 1992, via Johansson

2003). Denna typ av användning av ILS fanns inte i någon stor utsträckning inom det kommunala bolaget enligt *kommunalbolagschef 1*. Det var bara vissa medarbetare som arbetade i ILS som hade tillgång till att gå in och se verktyget. *Kommunalbolagschef 1* inom det kommunala bolaget menade vidare att ILS inte var lika relevant för deras vardag så som deras andra verktyg som t.ex. uppföljning av deras projekt.

Under intervjun med *kommunalbolagsmedarbetare 1* framkom det att bolaget hade infört ett formellt system för förbättringsförslag. Här använde bolaget en skriftlig kanal där personalen hade möjlighet att påverka genom att fylla i en blankett. *Kommunalbolagsmedarbetare 1* använde inte detta tillvägagångssätt för att framföra förslag, istället valde medarbetaren att ta upp förslagen med dem berörda eller chefen direkt.

Ur ett kommunikationsmässigt perspektiv menar Johansson (2003) att det dock är fördelaktigt om budskapet kan delges genom dialog. Feedback kan återfås direkt och förståelsen förbättras genom det personliga mötet.

Jacobsen & Thorsvik (2008) menar även att både de muntliga och de skriftliga kanalerna har både fördelar samt nackdelar. Då dessa formella förbättringsblanketter begränsar medarbetarens uttrycksförmåga kan det lätt hända att förslaget misstolkas.

Kommunalmedarbetare 1 var inte medveten om feedback kunde återfås genom blanketterna då medarbetaren inte använt sig av dessa. Om feedback inte återges kan detta ses som en envägskommunikation. *Kommunalmedarbetare 1* föredrog att ta upp förbättringsförslag direkt med den berörda, således föredrogs en tvåvägskommunikation. Fördelarna med detta tillvägagångssätt är att medarbetaren har större utrymme för att uttrycka sig vilket kan leda till ökad förståelse av budskapet för mottagaren (Ibid). Det är mycket fördelaktigt att ha ett öppet kommunikationsklimat.

Ett öppet kommunikationsklimat kan enligt Johansson (2003) leda till en ärligare och sakligare kommunikation kring verksamheten. Ett vanligt hinder för ärlig och saklig kommunikation är människors rädsla för att framstå som okunniga som i sin tur påverkar självbilden (Brown & Levinson, 1987 via Johansson, 2003). Denna strävan för att bibehålla självbilden och att inte framstå som okunnig kan resultera i att personalen inte ställer frågor kring det de inte förstår.

Studier har visat att människor i ett socialt samspel är måna om att bibehålla självbilden (Ibid). Ett sätt som detta kan ske på är exempelvis att någon är försiktig med att rätta någon som uttrycker sig felaktigt, då detta kan ha konsekvenser som påverkar självbilden.

I ett öppet kommunikationsklimat, där personalen kan tillåta sig själva att vara sårbara, kan dialogen kring strategin främjas. Tolkningen och förståelsen kring organisationens vision och mål blir bättre och mer sammanhängande (Johansson, 2003).

5.2.2 Delaktighet

Efter utförda intervjuer upplevde författarna att betydelsen av delaktighet kunde skilja sig mellan respondenterna. Vissa kände sig delaktiga genom att läsa ett mail om ILS, medan delaktighet för andra innebar att kunna jobba i systemet.

Intresset för ILS-webb och termerna som används kring verktyget varierade på enheterna. En del medarbetare menade sig vara allt för upptagna med den operativa verksamheten för att ha tid med system som ILS-webb. En del var helt enkelt ointresserade av ILS-webb, menade både *Kommunalbolagschef 1* samt *Socialtjänst Chef 2*.

Inom de kognitiva modellerna för deltagande är syftet att få fram värdefull kunskap som kan bidra till organisationens beslutsfattande samt produktivitet. Om ett intresse för deltagande däremot inte finns så är det inte säkert att den kunskap som medarbetarna framför genom deltagandet bidrar till mer effektiva beslut. Utifrån detta synsätt kan det vara positivt att exkludera vissa från ett deltagande inom beslutsfattande.

Ur ett affektivt perspektiv, som tidigare förklarats, kan man se att de flesta medarbetarna har motiverats av att ha en förståelse för visionen. De kände sig även mer motiverade då de vet att den insatsen de gör dagligen syns uppåt i organisationen genom de måtten som omfattas av ILS. De få respondenterna som inte ansåg sig bli motiverade av detta, var även de som hade minst intresse för att förstå ILS.

5.2.3 Sammanfattning av kommunikation samt delaktighet

Inom de olika enheterna fanns och användes en mängd olika sätt för att skapa delaktighet, även om det inte skedde ett direkt deltagande kring just ILS. Personalen påverkade beslutsfattandet genom andra kanaler. Ett exempel på detta är *Socialtjänst medarbetare 2* som upplevde sig delaktig genom det dagliga arbetet trots distansen från ILS. Medarbetaren hade tagit upp förbättringsförslag med chefen och därav påverkat till en förbättring inom det dagliga arbetet.

Med detta ser man att trots att medarbetaren var ointresserad av ILS och deltagandet kring denna så kände denna medarbetare sig delaktig inom den operativa verksamheten.

Ett annat exempel på när ILS inte räckte till för att kommunicera förbättringsförslag var när *Socialtjänst Chef 2* ville påverka beslutsfattandet genom vertikal kommunikation. Denna chef ansåg att ILS inte var rätt tillvägagångssätt för att få fram sitt förslag till ledningen. Chefen menade att informationen som skrivs i ILS bör vara välavvägd då denna är tillgänglig för alla och därför menade chefen att man inte kan skriva vad som helst. Detta var en synpunkt som delades av *Socialtjänst chef 1*. *Socialtjänst chef 2* poängterade även att vissa varningssignaler inte framkom i ILS för den begränsade enheten, utan var något som behövde mätas ur ett betydligt bredare perspektiv än vad som rymdes inom systemet. ILS var med andra ord inte ett heltäckande system för förbättringskommunicering då den exempelvis saknade en omvärldsbevakning. För problem av denna art – problem som inte kan upptäckas genom ILS – använde sig *Socialtjänst Chef 2* av e-mail där förbättringsförslagen framfördes till beslutsfattarna. Det icke-verbala tillvägagångssättet hade varit framgångsrikt för denna chef.

Malmi och Browns (2008) modell för de olika sätten att styra personalen inom en organisation kan tillämpas i denna studie för att få en bättre helhetsbild av hur kommunikation, delaktighet och ILS-webb samspelar inom Stockholms stad.

5.3 Management control system package

Under empiriinsamlingen uppmärksammade författarna att respondenternas bild av ILS (Integrerat ledningssystem) var enbart ILS-webb med dess mål, indikatorer samt aktivister.

Ett annat sätt att se på ILS är genom Malmi & Browns modell av ett MCS-package. Med detta menas att Stockholms stads *Integrerat ledningssystem* inte enbart består av ILS-webb utan är större än så. ILS-webb kan placeras i *MCS-package* som ett system under den cybernetiska kontrollen, vilket hamnar under hybridssystem. Dessa hybridssystem är en mix av finansiella- samt icke-finansiella mått. Det totala paketet kan ses som hela styrningen som i Stockholms stads fall blir det *Integrerade ledningssystemet* där webbapplikationen ILS-webb enbart är en del av det totala ledningssystemet. Den kan även innefatta andra förekommande typer av kontroll som exempelvis; planering, belöningsystem samt organisationskultur.

Stockholms stads medarbetares uppfattning av *Integrerat ledningssystem* var enbart webb applikationen ILS-webb. Om personalen såg ILS utifrån det ovannämnda perspektivet skulle detta kunna ha en påverkan på en mängd olika sätt. Genom att se *Integrerat ledningssystem* som ett *MCS-package* kan personalen få en större förståelse för varför resultatet av ILS-webb kan variera inom de olika enheterna. Med denna förståelse menas att exempelvis organisationskulturen kan ha en påverkan på resultatet av ILS-webb användningen. Man kan analysera detta genom denna studie på så sätt att vissa av de undersökta enheternas organisationskultur kan ha haft en påverkan på hur kommunikation och delaktighet har vuxit fram genom ILS-webb.

Socialtjänsten är en enhet där den dagliga verksamheten handlar om att direkt hjälpa medborgarna medan det kommunala bolaget hade en mer indirekt påverkan på medborgarna. *Socialtjänst chef 2* menade att hennes verksamhet drog till sig personal som uttryckligen ville hjälpa andra människor genom sitt arbete. Inom denna verksamhet arbetade man direkt med de utsatta och därav såg medarbetarna en direkt effekt av sitt arbete. Jämfört med det kommunala bolaget som hade ett längre led från arbetsinsatsen till effekten av denna på medborgaren.

Inom detta exempel kan en möjlig förklaring hittas till att *Socialtjänst medarbetare 2* kände sig delaktig trots ett ointresse för ILS-webb. Medarbetaren var motiverad av att hjälpa människor och kunde se direkt effekt av sitt eget arbete i vardagen. I detta fall utifrån Malmi och Browns *MSC-package* kan detta ses som att kulturen påverkade delaktigheten inom ILS-webb.

Kommunikationen kring ILS-webb kan även ha påverkats av delar ur Malmi och Browns modell. Ett exempel kan vara *Socialtjänst Chef 1* som var mån om att skapa förståelse och delaktighet kring ILS-webb. Genom uppföljningar där ILS-webb visades på stor skärm, fokusgrupper, delegering av statistiken för ILS-webb, samt APT skapade denna chef ett engagemang för ILS-webb inom sin verksamhet. Detta kan ses som att chefen med hjälp av dessa åtgärder lyckades påverka organisationskulturen och den administrativa styrningen. *Socialtjänst Chef 1* menade även att delar av hennes medarbetare var mer intresserade av ILS eftersom de hade en särskild utbildningsbakgrund. Utbildningsbakgrund är något som kan ha haft en påverkan på organisationskulturen inom enheten på så sätt att medarbetarna varit mer mottagliga för detta system tack vare utbildningsbakgrunden.

Ett annat exempel på hur organisationskulturen kan vara av betydande roll för ILS-webb implementeringen, är öppna kontorslandskap. Med detta menas att kommunikationen kan förbättras då personalen sitter i ett gemensamt rum och inte i enskilda rum.

Organisationsstrukturen, en del av den administrativa kontrollen, kan ha haft en påverkan på både kommunikationen samt delaktigheten. Detta eftersom denna struktur begränsar vilka som har tillgång till att kommunicera med varandra.

En av Lilian Chans (2004) kriterier för en lyckad implementering av ett balanserat styrkort är förståelse av visionen och de strategiska målen. För att skapa denna förståelse genom kommunikation menar Johansson (2003) att dialog under möten är effektivt. Delaktighet kan skapas genom kommunikationen kring företagets vision. Inom de undersökta enheterna har författarna funnit att resultatet av kommunikation samt delaktighet har varierat. En möjlig förklaring till detta kan finnas i Malmi och Browns modell över *MCS-packages*. Sammansättningen av paketet kan skapa olika organisationslogiker som i sin tur kräver olika anpassade styrsystem.

6. Slutsatser

I detta kapitel kommer läsaren att få ta del av diskussionen kring analysen och även presentationen av studiens slutsatser. Även en kritisk diskussion till studiens slutsats kommer att framföras. Detta kapitel avslutas med ett förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Denna studies syfte är att få en djupare förståelse kring hur modern verksamhetsstyrning, så som det balanserade styrkortet, har påverkat kommunikation och delaktighet inom kommuner. Avgränsningar för denna studie är förvaltningar och kommunala bolag inom Stockholms stad. Mer specifikt har denna studie undersökt Socialtjänsten och kommunala bostadsbolag inom Stockholms stad. Stockholms stad använder sig av en egen version av det balanserade styrkortet inom en webbapplikation som de benämner ILS-webb.

Efter utförda intervjuer på enheterna har det visat sig att kommunikationen och delaktigheten har påverkats olika av ILS-webb inom de olika enheterna.

Inom Socialtjänsten fanns skilda åsikter om hur kommunikation och delaktighet påverkats genom ILS-webb. En del menade att kommunikationen inte har påverkats av implementeringen av ILS-webb medan andra ansåg att den har haft en positiv påverkan. Den delen av respondenterna som inte kunde se någon större effekt av ILS-webbs påverkan på kommunikation och delaktighet ansåg att detta inte var viktigt. De menade att det inte var väsentligt för dem att se det stora hela utan det som var viktigt var att de utförde sitt arbete på bästa möjliga sätt.

Den delen av respondenterna som menade att det fanns en positiv påverkan menade att de fick ett gemensamt språk genom hela Stockholms stad. Detta resulterade i en känsla av gemenskap. En annan positiv effekt av detta var att ILS-webb gav underlag för diskussion som bidrog till att personalen fick större förståelse samt kunskap kring visionen. Den ökade förståelsen och kunskapen gjorde att personalen kände sig mer motiverade.

Anledningen till olika de uppfattningarna kring ILS-webbs påverkan på kommunikationen och delaktigheten kan inte förklaras på ett och samma sätt. Det är många viktiga aspekter som är av betydande roll. Nedan kommer studiens två forskningsfrågor att besvaras.

I. Både inom det kommunala bolaget samt inom socialtjänsten framkom att personalen hade skilda åsikter gällande kommunikationens samt delaktighetens påverkan av ILS-webb. En del ansåg att det hade haft en positiv påverkan på kommunikation och delaktighet medan andra inte delade denna åsikt. De andra menade att ingen förändring av kommunikationen hade skett, eller att kommunikationen var beroende av chefs roll. Det visade sig även att vissa medarbetare var ointresserade av delaktigheten inom ILS-webb. Dessa respondenter menade att den delaktigheten de behövde fick dem genom den operationella verksamheten, vilket även var det viktiga för dem. Ytterligare en aspekt som respondenterna betonade var tidsbristen för att sätta sig in i ILS-webb. Det går inte att beskriva på ett enda sätt hur ILS-webb har påverkat kommunikationen samt delaktigheten inom Stockholms stad. Författarna kommer under nästa punkt att ge potentiella förklaringar till dem skilda åsikterna gällande detta.

II. En av punkterna som författarna anser kan ge en bra förklaring av den varierande påverkan av ILS-webb är de olika effekterna av sammansättningen av ett så kallat *MCS-package*. Denna sammansättning skapar olika utgångspunkter för verksamheternas styrning.

De olika enheterna som undersökts i denna studie har haft olika miljöer där ILS-webb verkar. Enheterna som undersökts har bedrivit olika typer av verksamheter. En ytterligare förklaring till att dessa miljöer skiljt sig åt kan bland annat vara de olika enheternas organisationskultur. Troligen har även kommunikation och delaktighet kring ILS-webb påverkats av de andra systemen inom *MCS-package*.

Exempelvis organisationsstruktur och policys och procedurer menar författarna kan ha en tydlig koppling till kommunikation och delaktighet inom en organisation. Då tertialrapporteringen gäller för alla, blir denna procedur ett tillfälle att kommunicera ILS-webb genom hela Stockholms stad.

Författarna menar att det är de olika sammansättningarna av en verksamhets *MCS-package* som kan ha haft en påverkan på kommunikation och delaktighet. ILS-webb har möjliggjort en kommunikationsförbättring då den visualiserar vision samt strategin. Men det är i samband med de resterande delarna i paketet som resultatet kan förstås.

De olika enheterna kan ses som att de har olika organisationslogiker. Dessa olika logiker som enheterna fungerar utefter påverkar hur ILS-webb fungerar i relation till kommunikation och delaktighet. Troligtvis är detta inte något som nödvändigtvis är

negativt, en anpassning av styrningen efter enhetens egna förutsättningar är något som kan vara viktigt för att styrningen i slutändan ska få den effekt som avsetts.

Avslutningsvis vill författarna poängtera att det inte är tillräckligt med enbart en implementering av det balanserade styrkortet för att förbättra förståelsen för visionen, kommunikation och delaktigheten, utan det krävs ett större perspektiv. Författarna föreslår att ett sådant helhetsgrepp kan nås genom att se det genom Malmi & Browns modell, *MCS-package*.

6.2 Förslag till vidare forskning

Ett förslag till vidare forskning är att undersöka alla delarna i MCS-package sammansättning i Stockholms stad. Detta i relation till kommunikation samt delaktighet. En tanke som slagit författarna är om man kan ta in kommunikation samt delaktighet i Malmi och Brownsn *MCS-package*. En sådan sorts studie lär bli väldigt omfattande och kan därmed vara svår att utföra inom ramen för en kandidatuppsats.

En annan intressant aspekt att undersöka är personalens uppfattning av webbapplikationens utformning och hur detta i sin tur kan påverka delaktigheten i ILS-webb.

6.3 Studiens brister samt begränsningar

Den första kritiken mot denna studies metodval är beslutet om att inte transkribera samtliga intervjuer i sin helhet. Detta kan ha bidragit till minskad noggrannhet av empiribehandlingen. Detta beslut togs med hänsyn till tidsbristen för denna studie.

En annan kritik som kan ställas mot studiens slutsatser är att den inte undersökt kommunikationsprocessen på plats. Denna studie hade kunnat bli ännu bättre med hjälp av observationen vid exempelvis möten.

7. Källförteckning

Litteratur

- Brown, P. & Levinson, S. C. 1987. *Politeness. Some universals in language use*. Studies in Interactional Sociolinguistics 4. Cambridge University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl. Stockholm: Liber.
- Farquhar J. D. 2012. *Case study research for business*. London: Sage publications.
- Fiske, J. 1997. *Kommunikationsteorier: en introduktion*. Ny, rev. uppl. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Jablin, F. M. Putnam, L. L. 2001. *The New Handbook of Organizational Communication - Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage publications.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2008. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johanson, U. & Skoog, M. 2015. *Integrerad verksamhetsstyrning*. 1:1 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C. 2003. *Visioner och verkligheter - kommunikationen om företagets strategi*. Diss. Uppsala universitet.
- Kvale S. & Brinkmann S. 2009. *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. 2. uppl. Los Angeles: Sage publications.
- Larsson, L.Å. 2008. *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Lindvall J. 2011, *Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. 1979. Participation in decision-making: One more look. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 265–339). Greenwich, CT: JAI.
- Monge, P. R. & Miller, K. I. 1988. Participative processes in organizations. In G. M. Goldhaber, ed. & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 213–229). Norwood, NJ: Ablex.
- Nilsson, F., Olve, N. & Parment, A. 2010. *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. 1:1 uppl. Malmö: Liber.
- Olve N., Roy J. & Wetter M. 1999. *Balanced Scorecard i svensk praktik*. 3:4 uppl. Malmö: Liber.
- Petri C. & Olve N. 2014. *Balanserad styrning : utveckling och tillämpning i svensk praktik*. Stockholm: Liber.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership*. 2 uppl. Jossey-Bass Publishers.

Artiklar

- Aidemark, L.-G. 2001. The meaning of balanced scorecards in the health care organisation. *Financial Accountability & Management*. 17 (1): 23-40.
- Atkinson, H. 2006. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*. 44 (10): 1441 - 1460.
- Downing, L. 2001. The global BSC community: a special report on implementation experience from scorecard users worldwide. *Paper presented at the Balanced Scorecard European Summit*, Nice, May.
- Elefalk, K. 2001. The balanced scorecard of the Swedish Police Service: 7000 officers in total quality management project. *Total Quality Management*. 12 (7): 958-67.
- Greatbanks, R. & Tapp, D. 2007. The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. *International Journal of Operations & Production Management*. 27 (8): 846-873.
- Greiling D. 2010. Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 59 (6): 534 - 554.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*. 2: 163-194.
- Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A. & Almqvist, R. 2006. Balancing dilemmas of the Balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 19 (6): 842-857.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 70 (1): 71-79.
- Lilian Chan, Y. C. 2004. Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*. 17 (3): 204-221.
- Malmi, T. 2001. Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research*, 12 (2): 207-220.
- Malmi, T. & Brown, D. A. 2008. Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. 19: 287-300.
- Marr, B. & Schiuma, G. 2003. Business performance measurement - past, present and future. *Management decision*. 41 (8): 680-687.
- McAdam, R., Hazlett, S.A. & Casey, C. 2005. Performance management in the UK public sector: addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*. 18 (3): 256-73.

- Mooraj, S., Oyon, D & Hostettler D. 1999. The balanced scorecard: a necessary good or an necessary evil? *European Management Journal*. 17 (5): 481–491.
- Nørreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*. 11 (1): 65-88.
- Northcott, D. & Ma'amora Taulapapa, T. 2012. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*. 25 (3): 166-191.
- Perkins, M., Grey, A. & Remmers, H. 2014. What do we really mean by “Balanced scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63 (2): 148 - 169.
- Rigby, D. 2011. Management tools and trends 2011. available at: www.bain.com/management_tools/home.asp (accessed 6 June 2011).
- Silk, J. 1998. Caring at a distance. *Ethics, Place and Environment*. 1 (2): 165-182.
- Wisniewski, M. & Olafsson, S. 2004. Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 53 (7) : 602-10.

Internetkällor

- Ledningssystemet ILS*. Stockholms stadshus AB. <http://www.stadshusab.stockholm.se/ekonomi-och-styrning/ils/> (Hämtad 2015-11-28).
- Organisation*. Stockholms stad. <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/> (Hämtad 2015-11-27).

Bilaga 1

Intervjuguide

(Informerar om etiska forskningsaspekter)

Hur länge har du jobbat här? Vad har du för bakgrund inom stadens verksamhet?

Kan du berätta lite kort om dina arbetsuppgifter?

Kan du förklara vad ILS betyder för din vardag?

Anser du att ILS är ett balanserat styrkort?

Vad hade ni innan ILS?

Har du något material om ILS som vi kan få ta del av?

Vi lästa att första visionen presenterades 2007, var detta i samband med att ILS-webb implementerades?

Arbetar ni utifrån några perspektiv? Så som balanserat styrkort har presenterats?

Hur många mål jobbar ni med?

Vem bestämmer målen?

Sker det någon uppföljning? Hur ofta? Hur ser ett typiskt uppföljningsmöte ut?

När måtten uppföljs, får ni möjlighet att diskutera dess relevans?

Känner du till visionen? förklara kortfattat?

Kan du berätta hur dina arbetsuppgifter bidrar till denna?

Hur anser du att din kommunikation är med din chef/medarbetare/kollegor?

Hur gör du om du anser att något har brister, kvalitetsbrister?

Upplever du att dina budskap når upp till ledningen? Om ja, får ni någon återkoppling?

Hur har kommunikationen samt delaktigheten blivit efter ILS? Hur jobbade ni innan?

Nu när visionen och hur just eran arbetsuppgift bidrar till denna har blivit klarare, hur har din attityd förändrats? Känner du dig mer eller mindre motiverad? Eller ingen förändring?

Din egna erfarenhet av hur kommunikation och delaktighet har påverkats av ILS?

Stockholm Business School

Stockholm University

SE-106 91 Stockholm

Tel: 08 – 16 20 00

www.sbs.su.se



**Stockholm
University**