

Återkopplingens roll vid balanserad styrning

En studie av en kommunal förvaltning

Per Brandorf
Daniel Hultin
2014

Ekonomie kandidatexamen
Företagsekonomi

Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle

SAMMANFATTNING

Organisationer inom den offentliga sektorn har under den senaste tiden utvecklats mot att allt mer påminna om näringslivets privata företag. En anledning är att kraven på uppföljning, kvalitet och kostnadseffektivitet ökat. Ett exempel på förändringen är att offentliga organisationer i större utsträckning börjat använda sig av det privata näringslivets modeller för balanserad styrning. I denna studie undersöks hur en offentlig organisation förhåller sig till och arbetar med återkoppling vid balanserad styrning. Syftet är att identifiera och beskriva hur återkoppling kan bidra till att en offentlig organisation använder en balanserad styrmodell på ett ändamålsenligt sätt. Studien bygger på teorier om återkoppling och balanserad styrning. En fallstudie har gjorts hos den tekniska förvaltningen vid Luleå kommun som använder det balanserade styrkortet i sitt styrningsarbete. Fallstudien har baserats på personliga intervjuer med anställda vid den tekniska förvaltningen som på olika sätt varit inblandade i arbetet med det balanserade styrkortet. Resultatet av fallstudien visar på att det finns en övertygelse om vikten av återkoppling i styrningsarbetet. Samtidigt leder mål som saknar förankring i organisationen och tidskrävande rapporteringsrutiner till svaga incitament att arbeta med återkoppling. Brister i återkopplingen riskerar att organisationen går miste om funktioner hos återkopplingen som kan stödja arbetet med det balanserade styrkortet. Det riskerar att det balanserade styrkortet inte kan användas på ett ändamålsenligt sätt eftersom återkopplingen inte är tillräcklig för att stödja modellen. Den offentliga verksamhetens bredd och karaktär gör det många gånger svårt att skapa relevanta mät och uppföljningsbara mål. Det gör det svårt att använda en balanserad styrmodell i en offentlig organisation. För att uppfylla uppsatsens syfte har vi därför tagit fram en modell som avser att identifiera hur återkoppling kan bidra till att en offentlig organisation använder en balanserad styrmodell på ett ändamålsenligt sätt.

SUMMARY

The management in the public sector has recently become more similar to the private sector. One important reason is an increased demand for quality and cost effectiveness. An example of this is when public organizations adopt the private sectors models for balanced management. This study investigates how a public organization relates and works with feedback during balanced management. The purpose is to identify how feedback can contribute to an appropriate use of a balanced management model in a public organization. The study is based on theories about feedback and balanced management combined with a case study of the technical department at the municipality of Luleå. The department uses a balanced scorecard. The result of the study reveals an agreement of the importance of feedback in the management work. However, targets that are not perceived as relevant and time consuming procedures to report feedback tends to decrease the incentives to work with feedback. If there is an absence or a low quality of reported feedback there is a risk that the organization will not be able to use feedback to support the work with the balanced scorecard. The public sector is involved in many different areas and the operative work is often service related. This matter makes it difficult to create relevant and measurable targets. This makes it difficult to use a balanced management model in a public organization. To suggest a solution, this study concludes in a model for how feedback can contribute to an appropriate use of a balanced management model in a public organization.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Problemområde	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Syfte	3
1.3.1 Undersökningsfrågor	3
1.4 Disposition.....	3
2 Metod	4
2.1 Undersökningsansats.....	4
2.2 Val av fallstudieobjekt	4
2.3 Litteratursökning	5
2.4 Pilotintervjuer.....	5
2.5 Utformning av intervjuguide	5
2.6 Urval av intervjudeltagare och genomförande av intervjuer	6
2.7 Analys av genomförda intervjuer	6
2.8 Metodproblem	7
3 Teoretisk referensram	9
3.1 New Public Management	9
3.2 Utmaningar med New Public Management	9
3.3 Målstyrning.....	9
3.4 BSC	10
3.5 Behov av återkoppling	11
3.6 Återkoppling ur ett ledningsperspektiv	12
3.7 Återkoppling ur ett medarbetarperspektiv	14
3.8 Sammanfattning av teoretisk referensram.....	14
4 Resultat	15
4.1 Luleå Kommun	15
4.2 Teknisk förvaltning	15
4.3 Återkoppling vid arbete med BSC	16
4.4 Susanne Rimpisalo - Ekonomichef.....	18
4.4.1 Återkoppling ur ett ledningsperspektiv	18
4.4.2 Återkoppling ur ett medarbetarperspektiv	19
4.5 Marianne Palovaraa - Stabschef	20
4.5.1 Återkoppling ur ett ledningsperspektiv	20
4.5.2 Återkoppling ur ett medarbetarperspektiv	21
4.6 Stefan Johansson - Avdelningschef	22
4.6.1 Återkoppling ur ett ledningsperspektiv	22
4.6.2 Återkoppling ur ett medarbetarperspektiv	23
5 Analys	25

5.1 Balanserad styrning i en offentlig organisation	25
5.2 Utmaningar vid arbete med BSC	25
5.3 Återkoppling ur ett ledningsperspektiv	25
5.4 Återkoppling ur ett medarbetarperspektiv	27
5.5 Återkoppling vid balanserad styrning	28
6 Slutsats	30
6.1 Slutsats och diskussion	30
6.2 Avslutande diskussion	32
6.3 Fortsatta studier	33
Referenslista	34
Bilaga	I

1 Inledning

Kapitlet beskriver inledningsvis bakgrunden till problemområdet, därefter följer en mer utförlig problemdiskussion. Kapitlet utmynnar i uppsatsens syfte och undersökningsfrågor samt disposition.

1.1 Problemområde

Söderholm (1998) beskriver hur företag ofta använder sig av avancerade styrmodeller för att forma mål och styra verksamheten i riktning mot dessa. I en styrmodell kan företagets övergripande mål bli nedbrutna i mindre delmål. Målen utgår från organisationens olika funktioner och anpassas efter rådande förutsättningar. Tanken är att målen ska förmå hela organisationen att arbeta mot ett gemensamt mål på ett effektivt och resurssnålt sätt. Väl utformade mål kan stärka samarbetet mellan olika funktioner. Målstyrning kan skapa synergier i form av kostnadsbesparingar och ökad effektivitet. Sammanfattningsvis går det att säga att det handlar om att skapa så mycket värden som möjligt till minsta möjliga resursutnyttjande.

Rombach (1991) betonar att det är viktigt att en organisations medarbetare är delaktiga i arbetet med en styrmodell för att det ska gå att arbeta med den. Orsaken är att det uppstår ett behov av informationsutbyte mellan en organisations medarbetare när en styrmodell ska användas. För att tillgodose det informationsbehovet behöver därför en organisation arbeta med återkoppling.

Definitionen av återkoppling är enligt Robbins (1998) en kommunikationsprocess mellan en avsändare och en mottagare som påbörjas och avslutas med återkoppling. Avsändaren formulerar ett budskap som är kodat i exempelvis tal eller skrift. Budskapet når mottagaren via en kommunikationskanal som kan vara ett fysiskt möte. Budskapet avkodas efter hur mottagaren uppfattar det.

Rombach (1991) menar att en organisation som saknar eller har brister i sina återkopplingsrutiner riskerar att inte kunna nyttja sin styrmodells fulla potential. Brister i återkopplingen riskerar att skapa oenighet då otillräcklig återkoppling kan ge upphov till oklarheter och misstolkningar. Det kan även uppstå svårigheter att implementera styrmodellen i hela eller delar av organisationen. Delar av organisationen kan ta till sig av styrmodellen medan andra inte gör det. En följd blir att förbättringsarbeten blir fördröjda eller i värsta fall uteblir när det saknas återkoppling. Bristande återkoppling gör därmed att en organisation riskerar att inte kunna nå sina målsättningar.

Enligt Skålén (2004) har det i första hand varit organisationer inom det privat näringslivet som arbetat med olika styrmodeller. Allt fler offentliga organisationer börjar dock använda det privata näringslivets styrmodeller. Utvecklingen är en del av vad som kallas New Public Management och gör att offentliga organisationer allt mer påminner om privata organisationer. En förklaring till utvecklingen är ökade krav på hushållning av skattemedel. Det gör det allt viktigare för offentliga organisationer att öka sin produktivitet och bli mer effektiva i sitt arbete.

1.2 Problemdiskussion

Offentliga organisationer som arbetar med balanserad styrning är ett exempel på New Public Management. Skålén (2004) ifrågasätter om det är möjligt för offentliga organisationer att använda balanserade styrmodeller från det privata näringslivet. Orsaken är att företag som

verkar inom det privata näringslivet skiljer sig på flera sätt mot offentliga organisationer. Offentliga organisationer har sällan vinstmaximering som huvudsyfte och saknar ofta vinstdrivande företags tydliga produktionsprocess. Även kundkretsen skiljer sig. Ett privat företag har för det mesta en tydligt definierad kundkrets som konsumerar företagets varor och tjänster. För en offentlig organisation är det svårare att göra samma tydliga avgränsning då kundkretsen ofta består av samhällsmedborgare i största allmänhet. En annan orsak är att offentliga organisationer ofta har en tjänstebaserad verksamhet som gör det utmanande att definiera mål. Dessa olikheter gör det svårare för offentliga organisationer att skapa mätbara mål i en balanserad styrmodell.

Brookfield (2000) beskriver en annan utmaning. Offentliga organisationer har ofta ett bredare verksamhetsområde än vad ett privat företag har. När en balanserad styrmodell används i en organisation med en bred verksamhet ger det upphov till många olika målformuleringar. Därför får offentliga organisationer oftast fler och mer komplexa målformuleringar än vad ett privat företag har. När antalet mål ökar blir det svårare att använda en balanserad styrmodell.

Arbetet med att skapa mål i en balanserad styrmodell kan underlättas om en organisation arbetar med återkoppling. Madzar (1995) skriver att återkoppling gör organisationer mer transparenta och enklare att överblicka. Då information kanaliseras mellan medarbetarna bidrar det till ökad förståelse för organisationen och verksamheten. Ju bättre kunskapen är om den egna verksamheten desto större är sannolikheten att mål skapas som bidrar till ökad effektivitet och höjd kvalitet. Det kan i sin tur göra att organisationens medarbetare får mer acceptans för målen och de krav som ställs. Det kan också öka delaktigheten och motivationen bland medarbetarna som gör det mer sannolikt att organisationen når sina mål.

Ur ett ledningsperspektiv är återkoppling viktigt för en fungerande verksamhetsuppföljning. Luckett och Eggleton (1991) menar att en ledning som saknar återkoppling från sin organisation får svårt att utöva kontroll och styrning. Om en organisation har fungerande rutiner för återkoppling blir det möjligt att mäta och utvärdera verksamheten. Utvärderingen behövs för att kunna avgöra om den valda strategin genererar önskvärda resultat. Med stöd av återkoppling går det att förstå om den valda strategin fungerar för att kunna nå organisationens mål. Om ledningen ser att den valda strategin inte fungerar och samtidigt förstår orsaken till det kan nödvändiga åtgärder vidtas. Det är därför viktigt att det finns rutiner för återkoppling som ger ledningen kunskap och förståelse för vilka beslut som krävs för att kunna uppnå önskvärda mål.

Luckett och Eggleton (1991) menar också att återkoppling behövs för att minska avståndet mellan ledningen och den övriga organisationen. Återkoppling krävs för att ledningen ska kunna hålla sin organisation informerad om händelser som på olika sätt påverkar verksamheten. Det skapar förståelse och acceptans inom organisationen för ledningens beslut eftersom medarbetarna blir mer medvetna om vilka omständigheter organisationen verkar i. Saknas fungerande rutiner för återkoppling kan det medföra att förståelsen för ledningens beslut minskar. Det riskerar att medarbetarna blir mindre motiverade att arbeta med organisationens mål.

Således fyller återkoppling en viktig funktion i arbetet med en balanserad styrmodell. Utmaningarna för offentliga organisationer som Skålén (2004) och Brookfield (2000) beskriver väcker därför frågan om hur dessa organisationer arbetar med återkoppling. Återkopplingens avgörande betydelse för användandet av en balanserad styrmodell borde innebära att höga krav ställs på arbetet med återkoppling i en offentlig organisation.

1.3 Syfte

I denna studie undersöks hur en offentlig organisation förhåller sig till och arbetar med återkoppling vid balanserad styrning. Syftet är att identifiera och beskriva hur återkoppling kan bidra till att en offentlig organisation använder en balanserad styrmodell på ett ändamålsenligt sätt.

1.3.1 Undersökningsfrågor

- Vilken funktion fyller återkoppling i arbetet med en balanserad styrmodell?
- Hur kan återkoppling stödja arbetet med en balanserad styrmodell i en offentlig organisation?

1.4 Disposition

Kapitel 2 **Metod:** I det andra kapitlet redogörs för studiens metodval och genomförande. Kapitlet tar även upp ett antal risker kring vårt val av metod och för ett resonemang om studiens begränsningar.

Kapitel 3 **Teoretisk referensram:** Kapitel tre beskriver den teoretiska referensram som använts för studien.

Kapitel 4 **Resultat:** I kapitel fyra presenteras den studerade organisationen och hur den arbetar med det balanserade styrkortet och återkoppling.

Kapitel 5 **Analys:** I kapitel fem blir studiens resultat analyserade med stöd av den teoretiska referensramen.

Kapitel 6 **Slutsatser:** I kapitel sex presenteras svaren på undersökningsfrågorna. För att uppfylla uppsatsens syfte presenteras ett förslag på modell för återkoppling. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatta studier.

2 Metod

Kapitlet behandlar studiens undersökningsansats och förklarar valet av fallstudieobjekt. Kapitlet beskriver också valet av litteratur. Vidare berättar vi om hur arbetet med studien gick till och hur studiens resultat analyserades. Kapitlet avslutas med en redogörelse för ett antal risker kring vårt val av metod och begränsningar i det empiriska underlaget.

2.1 Undersökningsansats

Enligt Denscombe (2000) är en kvalitativ undersökning lämpad för mindre omfattande studier där mycket energi kan koncentreras mot ett undersökningsobjekt. Därför är den genomförda undersökningen av kvalitativ karaktär. Home och Solvang (1997) beskriver en deduktiv undersökningsansats som att inledningsvis studera litteraturen kring det valda ämnet och med hjälp av teorin utforma den egna undersökningen. Vår studie påbörjades med en insamling av litteratur som berörde det valda ämnet. Den empiriska undersökningen förbereddes sedan med stöd av den studerade litteraturen. Det teoretiska underlaget vi sammanställde från den studerade litteraturen användes därefter för att analysera resultaten av den insamlade empirin. Därav kan vår undersökningsansats betraktas som deduktiv.

Undersökningen har gjorts med hjälp av en fallstudie. I vårt fall utgörs fallstudieobjektet av en kommunal förvaltning som arbetar med balanserad styrning och återkoppling. Denscombe (2000) menar att en fallstudie är utformad för att i detalj studera ett objekt och få god förståelse för olika sammanhang som kan ligga till grund för rådande omständigheter. Det motiverade vårt val av en fallstudie som metod.

Vidare hävdar Yin (1994) att en fallstudie gör det möjligt att erhålla relevant och utförlig information om det studerade objektet via ett mindre antal intervjudeltagare. På så vis kan intervjusvar från ett mindre antal intervjudeltagare vara till hjälp för att reducera generaliserande slutsatser. Möjligheten att få den information vi sökte via ett begränsat antal intervjudeltagare stärkte oss ytterligare i vårt val.

2.2 Val av fallstudieobjekt

För att finna en lämplig organisation som fallstudieobjekt gjordes ett besök vid Luleå kommuns ekonomikontor. Luleå kommun var av stort intresse på grund av flera orsaker. Det är en offentlig organisation med ett brett verksamhetsområde, många förvaltningar och många medarbetare. I samband med att Luleå kommun antagit det balanserade styrkortet, nedan benämnd BSC, som styrmodell är Luleå kommun ett exempel på en offentlig organisation som arbetar med balanserad styrning.

Tjänstemän från Luleå kommuns ekonomikontor förklarade att det fanns förvaltningar som inte klarade av att nå delar av sina målsättningar. En av dessa var den tekniska förvaltningen som vi valde att fokusera på. Således ville vi studera den tekniska förvaltningen, nedan benämnd förvaltningen, för att kunna besvara uppsatsens två undersökningsfrågor och uppfylla uppsatsens syfte. Undersökningsfrågorna var vilken funktion fyller återkoppling i arbetet med en balanserad styrmodell och hur kan återkoppling stödja arbetet med en balanserad styrmodell i en offentlig organisation? Syftet var att identifiera och beskriva hur återkoppling kan bidra till att en offentlig organisation använder en balanserad styrmodell på ett ändamålsenligt sätt. En annan avsikt var även att vår studie skulle kunna användas i framtida studier inom ämnet på andra offentliga organisationer.

2.3 Litteratursökning

Skriftliga källor var för oss ett bra alternativ på grund av att det fanns gott om fakta i form av kurslitteratur och artiklar om vårt ämnesval. Materialet var även lättillgängligt och möjligt för andra att kontrollera. Sökningar gjordes i Luleå tekniska universitets databaser Emerald och Lucia samt via Google. De valda sökorden var: återkoppling, New Public Management, feedback, communication, internal communication, management accounting systems, balanced scorecard och public sector.

Den litteratur som använts har behandlat ämnesvalen kommunikation, återkoppling, styrmodeller, organisation och offentlig verksamhet. Genom att granska Luleå kommuns årsredovisning liksom en delårsrapport kunde vi samla mycket bakgrundsinformation om förvaltningen.

2.4 Pilotintervjuer

När vi beslutat oss för att använda förvaltningen som fallstudieobjekt skulle vi identifiera vilka personer som skulle vara intressanta att intervjua för studien. Enligt Denscombe (2000) är intervjuer väl lämpade för att producera djupgående och detaljerad information. Med hjälp av följdfrågor går det att gå in på djupet och få tillfredsställande information om både ämnet och den intervjuade. Dessutom krävs mycket lite resurser för att genomföra och sammanställa en intervju.

För att finna passande intervjudeltagare ville vi genomföra en pilotintervju. Efter rekommendationer från Luleå kommuns ekonomikontor blev förvaltningens ekonomichef Susanne Rimpisalo och ekonomen Roland Sundquist tillfrågade. Rekommendationen var baserad på att de hade olika arbetsuppgifter som var relaterade till BSC och kunde ge en övergripande bild av hur arbetet gick till. Efter att båda accepterat kunde pilotintervjuerna hållas i ett mötesrum vid förvaltningen. Inför pilotintervjuerna förberedde vi ett antal frågor med stöd av de skriftliga källorna. Dessa avsåg att ge oss en uppfattning om förvaltningen hade motsvarande utmaningar i arbetet med BSC som beskrevs i litteraturen. Vi ville också få en grundläggande förståelse för hur arbetet med BSC gick till och vilka rutiner för återkoppling som fanns.

Efter pilotintervjuerna kunde personer som ansågs kunna tillhandahålla den mest relevanta informationen identifieras. Pilotintervjuerna gav även en övergripande bild av förvaltningens organisation och verksamhet samt hur BSC användes. Vi fick också en insikt i hur återkoppling användes i arbetet med BSC. Det gav oss värdefull information som var till stor hjälp vid utformningen av vår intervjuguide. Intervjuguiden användes fortsättningsvis när vi träffade och genomförde intervjuer med andra personer från förvaltningen.

2.5 Utformning av intervjuguide

Frågorna till intervjuerna togs fram utifrån denna uppsats undersökningsfrågor. Därför utformades frågorna för att ge svar på vilken funktion och stöd återkopplingen hade i arbetet med BSC. Under de förberedande pilotintervjuerna fick vi ta del av förvaltningens processbeskrivning för arbetet med BSC. Processbeskrivningen visade hur arbetet delades in i tre steg. Steg ett när målen skapades. Steg två under arbetet med målen och steg tre vid uppföljningen av arbetet med målen. Förvaltningen använde i huvudsak återkoppling under det första och sista steget. Därför anpassades även intervjufrågorna efter hur förvaltningen arbetade med återkoppling då målen i BSC skapades och när arbetet med målen följdes upp.

Vidare kategoriserades frågorna utifrån perspektiven ledning respektive medarbetare då vi antog att behovet av återkoppling kunde skilja sig mellan olika befattningar. Utgångspunkten för antagandet var en modell för återkoppling som skapats av Luckett och Eggleton (1991). Modellen presenteras närmare i kapitel tre. Modellen utgår från tre olika organisationsroller och visar skillnader på hur återkoppling används och uppfattas på olika nivåer i en organisation. Det var därför sannolikt att också behovet av återkoppling kunde skilja sig mellan olika befattningar. Förvaltningen hade många tjänstebefattningar med olika ansvarsområden och arbetsuppgifter. Därför var det av intresse att undersöka om uppfattningarna kring arbetet med BSC och återkoppling skulle skilja sig mellan olika befattningshavare.

2.6 Urval av intervjudeltagare och genomförande av intervjuer

För att kunna få svar på frågorna utifrån de olika perspektiven ville vi intervjua personer med olika befattningar. Av de personer vi identifierat som intressanta intervjudeltagare var det slutligen tre personer som vi fick möjlighet att intervjua. Den första intervjun genomfördes återigen med förvaltningens ekonomichef, Susanne Rimpisalo. Rimpisalo valdes eftersom hon ansvarade för de övergripande målen i BSC. Den andra intervjun hölls med Marianne Palovaråa som var chef för staben verksamhetsstöd. Palovaråa blev tillfrågad eftersom hon ansvarade för att målen i BSC utformades på ett korrekt sätt. Den sista intervjun hölls med Stefan Johansson som var avdelningschef för Park och natur. Johansson var av intresse att intervjua då han ansvarade för utformningen av sin avdelnings BSC. Samtliga intervjudeltagare gav sitt medgivande till att bli ljudinspelade under intervjuerna.

Intervjuerna genomfördes i ett mötesrum på den tekniska förvaltningens kontor. Utöver vår egen medverkan deltog endast intervjudeltagaren. Samtliga intervjudeltagare fick våra frågor i god tid före intervjun. Det gav oss möjligheten att före intervjun ge en förklaring på eventuella oklarheter rörande våra frågor. Det gjorde att intervjuerna kunde genomföras utan avbrott. Varje intervjutillfälle var planerat att ta sextio minuter, dock blev den genomsnittliga intervjutiden cirka sjuttio minuter.

2.7 Analys av genomförda intervjuer

När intervjuerna var genomförda sammanställde vi dem genom att skriva ner det ljudinspelade materialet. Arbetet gav oss en god uppfattning om intervjudeltagarnas svar eftersom vi flera gånger gick igenom och repeterade det inspelade materialet. Utifrån antagandet att behovet av återkoppling kunde skilja sig mellan olika befattningshavare kategoriserades även svaren efter perspektiven ledning och medarbetare.

Analysen genomfördes därefter genom att jämföra det sammanställda materialet mot de skriftliga källorna. Avsikten var att se om teorierna kring återkoppling och balanserade styrmodeller hos offentliga organisationer stämde överens med intervjusvaren. Det gav oss kunskaper om förvaltningens utmaningar och vilken roll återkopplingen hade i arbetet med BSC.

Intervjudeltagarna lämnade flera varierande funktions och stödbeskrivningar som återkopplingen tillförde. Beskrivningarna sammanställdes till totalt tre funktioner som på olika sätt gav stöd i arbetet med BSC. Förvaltningens sätt att använda återkoppling i arbetet med BSC jämfördes sedan med återkopplingsmodellen som skapats av Luckett och Eggleton (1991). Jämförelsen visade hur förvaltningens sätt att använda återkoppling under arbetet med BSC påverkade möjligheterna att dra nytta av återkopplingens funktioner.

Med hjälp av analysen kunde vi besvara våra undersökningsfrågor och få en förståelse för hur en offentlig organisation förhåller sig till och arbetar med återkoppling vid balanserad styrning. Det hjälpte oss att slutligen skapa en modell för hur återkoppling kan användas så att en offentlig organisation arbetar med en balanserad styrmodell på ett ändamålsenligt sätt.

2.8 Metodproblem

Enligt Denscombe (2000) får intervjudeltagarens och författarens subjektiva uppfattning ett stort utrymme under en fallstudie. Det är därför inte säkert att en annan författare skulle dela vår uppfattning även om denne skulle ha samma förkunskaper, tillgång till samma teoretiska underlag och få likadana svar under intervjuerna.

Denscombe (2000) menar även att en så kallad intervjuareffekt kan uppstå under en intervju. Det innebär att intervjudeltagaren ger sådan information som denne tror att intervjuaren vill höra. Det kan innebära att svaren inte stämmer överens med verkligheten. För att kunna förbereda sig ordentligt fick intervjudeltagarna möjlighet att ta del av våra frågor i god tid före intervjun. Det här tillvägagångssättet kan ha ökat risken för att de givna svaren inte var helt ärliga.

Somliga av våra frågor berörde den personliga åsikten om förvaltningens arbetsrutiner. Därför fanns det en risk att intervjudeltagarna kunde uppleva en ovilja att svara kritiskt. Den risken förstärktes av att vår studie skulle bli tillgänglig för allmänheten. Genom att låta intervjudeltagarna svara anonymt skulle risken för oärliga svar kunnat minimeras. Vi upplevde dock att det skulle bli svårt att genomföra studien på ett sådant sätt. Därför gavs aldrig det erbjudandet.

Vi träffade samtliga intervjudeltagare i samband med att intervjuerna genomfördes i ett mötesrum vid förvaltningen. Ingen intervju genomfördes via telefon vilket förmodligen minskade risken för missförstånd eftersom vi inte gick miste om olika signaler från ögonkontakt och kroppshållning. Vår attityd, sätt att ställa frågor och reagera på intervjudeltagarnas förklaringar kan ha påverkat de givna svaren. Vi försökte undvika det genom att inta ett neutralt förhållningssätt och låta intervjudeltagarna beskriva sina svar utförligt utan avbrott. Vår påverkan begränsades till att leda samtalet med stöd av intervjuguiden så att ämnen som inte var relevanta för studien kunde undvikas.

Information kan tolkas olika och tillfälliga händelser då intervjuerna genomfördes kan ha påverkat vår tolkning. För att undvika det försökte vi inta en objektiv hållning till den insamlade informationen. Det är också inte otänkbart att vi trots omfattande studier av skriftliga källor gått miste om relevant information för studien. Därför inledde vi sökningen efter skriftliga källor med övergripande sökord för att efterhand anpassa sökorden till det valda ämnet.

Sammantaget bygger fallstudiens resultat på ett begränsat empiriskt material. Det utgör en risk för studiens kvalitet. En orsak till begränsningen var att vi endast träffade fyra av förvaltningens över femhundra medarbetare. Djupintervjuer genomfördes endast med tre av dessa medarbetare. Även om intervjudeltagarna hade god kännedom om organisationen och arbetet med BSC fanns en risk att deras åsikter inte var representativa för hela organisationen.

En annan orsak till begränsningen var att samtliga intervjudeltagare hade ledande befattningar. Ingen intervju genomfördes med medarbetare utan chefsansvar. Intervjudeltagarna hade förvisso skilda yrkesroller och varierande chefsnivåer men genom att endast intervju personer på ledande befattningar kan vi ha gått miste om för studien viktig information.

Sammantaget ser vi den begränsade empirin som en risk för studiens kvalitet även om vi också ser att den risken kunnat begränsas på flera sätt. Risken som fåtalet intervjuer innebar kan ha begränsats genom valet av intervjudeltagare. Intervjudeltagarna blev valda utifrån givna rekommendationer och vår bedömning om att vara mest lämpade för att kunna ge kvalificerade svar. Bedömningen och rekommendationerna baserades på att intervjudeltagarna var väl insatta i arbetet med återkoppling och BSC.

Risken med att endast personer på ledande befattningar intervjuats kan ha minskats genom att intervjudeltagarna hade mycket kontakt med underställda medarbetare. Dessutom besökte intervjudeltagarna ofta de platser som verksamheten bedrevs på. Därför var sannolikheten stor att de hade en god förståelse för arbetet som bedrevs och kunde ge svar som täckte såväl ett lednings som medarbetarperspektiv.

Vi tror oss med andra ord ha kunnat minska risken som den begränsade empirin inneburit för studiens kvalitet. På flera sätt har bristerna vi sett kunnat kompenseras och vår övertygelse är att resultaten av fallstudien har ett kärnfullt innehåll. Vår studie skulle dock behöva kompletteras med fler och mer omfattande studier inom ämnet återkoppling och dess roll vid balanserad styrning. I kapitel sex går vi närmare in på det.

3 Teoretisk referensram

I kapitlet presenteras den teoretiska referensramen som använts i undersökningen. Teorierna tar upp olika problem då offentliga organisationer använder balanserade styrmodeller. Kapitlet redogör även för hur en balanserad styrmodell är uppbyggd. Teorierna om återkoppling avser att belysa hur behovet av återkoppling ser ut för en offentlig organisations ledning och medarbetare i arbetet med en balanserad styrmodell.

3.1 New Public Management

Parment (2010) beskriver hur ekonomistyrningens syfte är att öka effektiviteten i företag där individer, avdelningar och grupper samverkar. Genom ekonomistyrning skapas möjligheter att gå från sannolikt beteende till önskvärt beteende. Otley (1999) menar att det finns många skillnader mellan en privat och en offentlig organisation. Ekonomisk styrning av verksamheten är dock lika relevant för en privat som offentlig organisation.

Enligt Hood (1991) har trenden som kommit att kallas New Public Management också inneburit ett ökat fokus på ekonomistyrning inom offentliga organisationer. Det har lett till en ökad användning av styrmodeller tagna från det privata näringslivet. Ett exempel är användandet av balanserade styrmodeller. Skålén (2004) förklarar denna utveckling med att offentliga organisationer möter ökade krav på att hushålla med skattemedel. Det gör att offentliga organisationer fokuserar mer på effektivitet och produktivitet. Utvecklingen gör offentliga organisationer mer marknadsorienterade och mer lika privata organisationer.

3.2 Utmaningar med New Public Management

Skålén (2004) ställer frågan om det är möjligt att använda balanserade styrmodeller från det privata näringslivet i den offentliga sektorn. Eftersom verksamheterna skiljer sig mycket från varandra blir det svårt att arbeta efter samma styrmodeller. Den verksamhet som offentliga organisationer driver är ofta tjänst och kunskapsbaserad vilket gör målen i en balanserad styrmodell svåra att definiera och svåra att följa upp. Det bidrar många gånger till att en balanserad styrmodell blir för komplex för att kunna användas.

Enligt Brookfield (2000) har offentliga organisationer många olika intressenter med varierande behov. Dessa kan utgöras av såväl privatpersoner och företag som föreningar och andra samhällsinstitutioner. Det reflekteras i verksamheten som i regel är bredare än privata företags. En bred verksamhet ger även lätt upphov till många mål i en balanserad styrmodell. Många mål gör det svårt att arbeta med en balanserad styrmodell eftersom det leder till splittrat fokus.

3.3 Målstyrning

Otley (1999) menar dock att alla organisationer behöver någon form av målsättning oavsett om de är offentliga eller privata. En organisationsledning behöver därför kunna identifiera de viktigaste målen och fokusera på dem. Det krävs också en tydlig plan för hur målen ska kunna uppnås.

Även Simons (2000) hävdar att en framgångsrik organisation behöver långsiktig planering med tydliga och mätbara mål. Ledningen måste identifiera vilka prestationer som fordras för att målen ska kunna nås. Det kräver att målen är tydliga och möjliga att mäta samt att det finns en bra kommunikation mellan ledning och organisation. Genom att definiera en strategi

med kvantifierbara mål skapas ett verktyg för att styra en organisation. Lind (1996) tar här upp ett problem. Hos offentliga organisationer riskerar målformuleringen att få en motverkande effekt. Organisationen kan befara att deras ekonomiska anslag krymper om arbetet kan drivas mer effektivt. Rädslan för minskade resurser kan motverka viljan att bli mer effektiv.

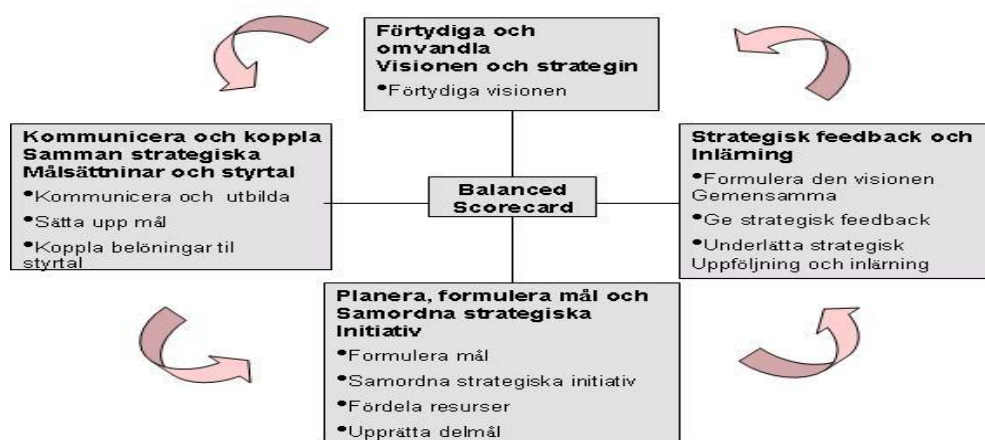
Philgren och Svensson (1994) menar också att målformuleringen är en komplicerad process hos offentliga organisationer. Målbegreppen är ofta övergripande och centrala men i praktiken svårfångade att omsätta i aktiviteter. Därför måste den övergripande målbilden brytas ner i mindre mål som fördelas inom organisationen. Det är dock viktigt att målen bryts ner utan att somliga mål prioriteras på bekostnad av andra mål. En sådan målnedbrytning kan vara svår i en offentlig organisation om beslutsfattarna har skilda uppfattningar om de övergripande målens innehåll.

Merchant och Van der Stede (2007) hävdar att en organisations medarbetare har benägenhet att fokusera på det arbete som mäts och belönas. Sannolikheten att målen uppnås ökar därför om målen definieras och görs mätbara. Samtidigt anser Philgren och Svensson (1994) att offentliga organisationers många gånger komplicerade målbild gör det svårt att uppmärksamma enskilda medarbetares arbetsinsatser. Det riskerar mindre motiverade medarbetare i offentliga organisationer eftersom medarbetare behöver kunna uppleva effekten av sina insatser för att vilja vara delaktig i arbetet med olika mål.

Enligt Brookfield (2000) är det avståndet mellan ledningen och organisationen som gör det svårt att skapa delaktiga medarbetare i offentliga organisationer. De övergripande målen skapas många gånger av en ledning som saknar kontakt med stora delar av organisationen. Saknar ledningen kontakt med organisationen blir målen svåra att förklara och därför svåra att förstå och acceptera för medarbetarna. Det gör det svårt att implementera målen.

3.4 BSC

Kaplan och Norton (1999) beskriver BSC som en flerdimensionell styrmodell avsedd att skapa balans mellan mål, mått och perspektiv. BSC balanserar korta och långsiktiga målsättningar med utfallsmått och drivande mått samt med externa och interna prestationsperspektiv.



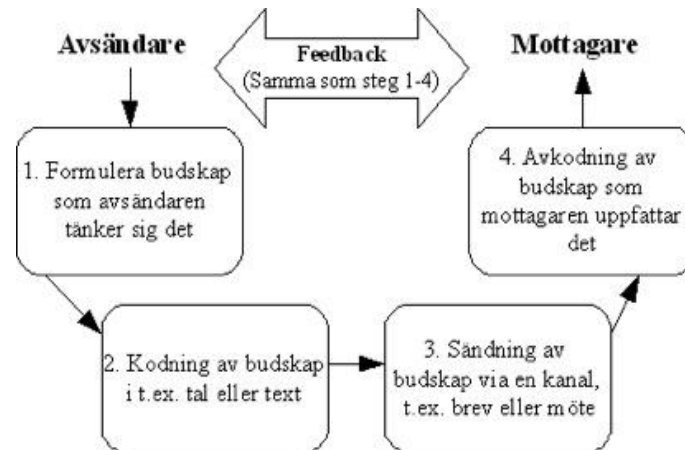
Figur 1) Exempel på BSC (Kaplan & Norton, 1999, S. 18)

Kaplan och Norton (1999) fördelar BSC i de fyra perspektiven finansiell, kund, intern och utveckling. Det finansiella perspektivet mäter i regel monetära prestationer som resultat och avkastning. Kundperspektivet används för att identifiera marknaden som organisationen är verksam på och mäter områden som kundnöjdhet, inflöde av nya kunder och marknadsandelar. Det interna perspektivet mäter organisationens processer i form av olika effektivitetsmått som produktivitet och kapacitetsutnyttjande. Förnyelseperspektivet identifierar vad organisationen måste göra för att nå tillväxt och lönsamhet på lång sikt. I det långa perspektivet delas kategorierna in i anställdas kapacitet, informationssystemets kapacitet och graden av motivation, medarbetarskap och alliering.

Enligt Kaplan och Norton (1999) utgår BSC från företagets vision som bryts ner till mätbara målsättningar och strategier som fördelas hierarkiskt på organisationens funktioner. Mått som avser att mäta verksamheten balanseras mellan mått för externa intressenter som myndigheter och aktieägare samt interna mått för lärande, tillväxt och interna processer. Måtten utgör också en balans för historiska mått och mått för framtiden.

3.5 Behov av återkoppling

Robbins (1997) beskriver en kommunikationsprocess som börjar och slutar med återkoppling mellan en avsändare och en mottagare. Avsändarens återkoppling innehåller ett budskap. Budskapet kan vara formulerat i tal eller skrift och når mottagaren via en kommunikationskanal. Avsändarens avsikt med budskapet kodas när budskapet formuleras i exempelvis tal eller skrift. Avkodningen sker i samband med mottagaren tar emot och tolkar budskapet. Mottagarens uppfattning av budskapet är ett resultat av avkodningen.



Figur 2: Kommunikationsprocess (Robins, 1998, s. 312)

Rombach (1991) menar att återkoppling är en förutsättning för att någon styrmodell ska kunna användas överhuvudtaget. Finns brister i återkopplingen kan organisationen få svårt att implementera de rutiner som krävs för att kunna använda en styrmodell. Enligt Kreps (1990) behövs återkoppling för att sprida en styrmodells målsättningar och arbetsuppgifter samt för att koordinera olika aktiviteter. För att kunna nyttja återkoppling för dessa ändamål krävs samtidigt att det finns kommunikationskanaler som kan länka samman beslutsfattande och operativa funktioner. Via dessa kommunikationskanaler kan återkoppling kanaliseras både uppåt som neråt i organisationen. Med tillgång till fungerande kommunikationskanaler kan såväl beslutande som operativa funktioner förses med återkoppling.

Lindvall (2001) menar att en organisations affärssystem är en viktig kommunikationskanal. Affärssystemet förser beslutsfattare med återkoppling som visar hur verksamheten utvecklas. Återkoppling som rapporteras måste vara tydlig för att det ska vara möjligt att följa upp och förstå verksamhetsutvecklingen. Tydlig återkoppling är därför avgörande för att kunna leda en organisation i riktning mot en definierad målbild. Enligt Artsberg (2005) har den ansvarige för affärssystemet och redovisningen en viktig uppgift i att beskriva organisationens verksamhet på ett begripligt sätt. Det är avgörande för att det ska vara möjligt att följa upp och förstå verksamhetsutvecklingen. En hög kvalitet på redovisningen fyller därför fler syften utöver de legala krav en organisation har att redogöra för sin verksamhet.

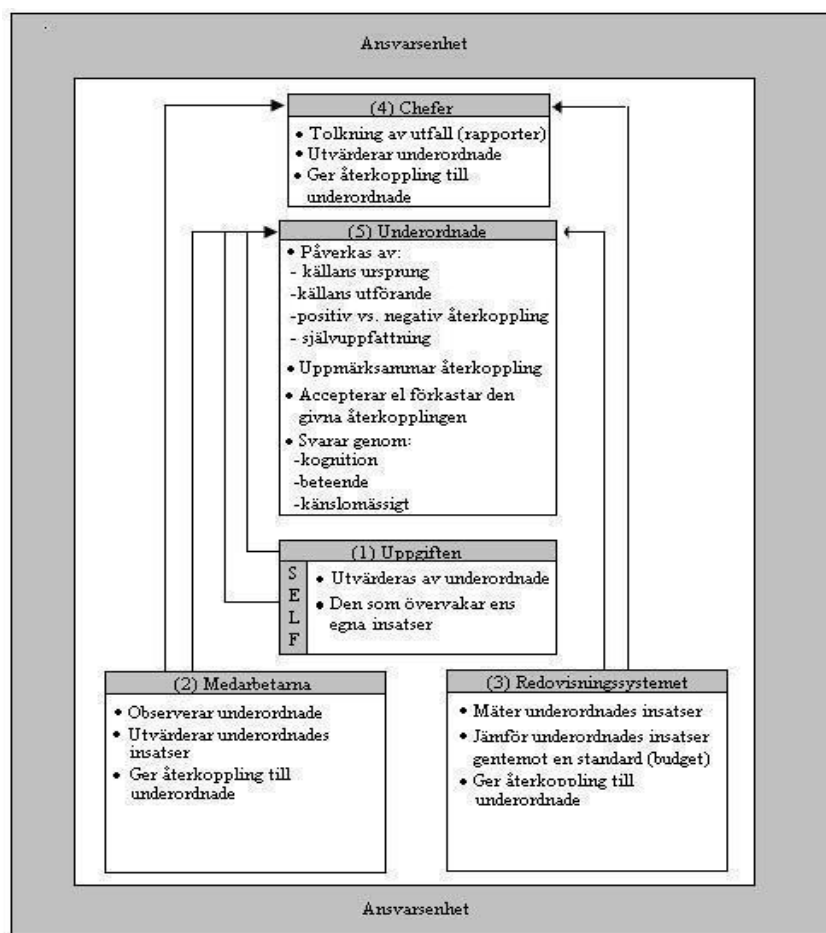
Robbins (1998) menar att avsändarens val av kommunikationskanal har stor betydelse för hur mottagaren kommer att uppfatta återkopplingen. Om återkopplingen ska uppfattas av mottagaren som avsändaren tänkt sig behövs en passande kanal för överföringen. En sådan kanal kan utgöras av ett avdelningsmöte då deltagarna ser varandra.

Enligt Fiske (1997) är det möjligt för avsändaren att avgöra om återkopplingen nått mottagaren under ett fysiskt möte. Avsändaren kan även avgöra om mottagaren förstått återkopplingen. När avsändare och mottagare möts kan också avsändaren enklare anpassa sin återkoppling till mottagaren. Av den anledningen är fysiska möten den mest lämpade kommunikationskanalen för återkoppling. Med visuell kontakt minskar risken för brus som gör det svårare för mottagaren att uppfatta återkopplingen. Ett exempel på brus är det semantiska bruset då mottagaren gör en subjektiv tolkning av återkopplingen som avviker från vad avsändaren tänkt sig. Det kan exempelvis bero på att återkopplingen förmedlats slarvigt eller ofullständigt.

3.6 Återkoppling ur ett ledningsperspektiv

Kaplan och Norton (1999) anser att återkoppling till ledande funktioner är en av de viktigaste processerna för att kunna använda BSC. Genom återkoppling får ledningen den information som behövs för att följa upp arbetet med målen. Liukkonen (2000) menar att återkoppling är en form av process för kunskapsutbyte mellan olika parter. Regelbunden återkoppling skapar transparens som ökar kunskaperna om organisationen och verksamheten. Återkoppling blir därmed ett viktigt beslutsverktyg för en ledning eftersom problem kan identifieras och åtgärdas. Enligt Lockett och Eggleton (1991) gör brister i återkopplingen att en ledning inte kan använda sin organisation som informationskälla. Uppföljningen blir därmed sämre vilket kan leda till att ledningen fattar felaktiga beslut.

Lockett och Eggleton (1991) visar med sin modell för återkoppling att såväl ledningen som den övriga organisationen kan få återkoppling från flera olika källor. Olika källor för återkoppling kan också påverka beteenden på olika sätt. Återkoppling uppfattas olika beroendes på vem som är avsändare. Även återkopplingens informationsinnehåll har stor betydelse. Beroendes på om återkopplingen är positiv eller negativ och hur regelbundet den förmedlas kan ge stor inverkan på hur den kommer uppfattas. Modellen visar även att återkoppling påverkar organisationen på alla nivåer och att en organisation utgörs av en komplex sammansättning av människor som uppfattar återkoppling på olika sätt.



Figur 3) Modell för återkoppling (Luckett & Eggleton, 1991, s. 375)

Cornelissen (2011) gör gällande att en ledning som tar hänsyn till medarbetarnas återkoppling skapar en mer engagerad organisation. Det är även önskvärt för en ledning att förse organisationens medarbetare med återkoppling eftersom medarbetare som får relevant återkoppling upplever ett förtroende för avsändaren. Det skapar möjligheter för ledningen att påverka medarbetarnas arbetsmetoder och ökade chanser att uppnå önskvärda resultat. Olve, Roy, och Wetter (1999) menar att ledningen behöver ge återkoppling till organisationen för att medarbetarna ska förstå orsaken till varför målen måste uppnås.

Olve och Samuelsson (2008) påpekar att ledningens arbete med att sprida återkoppling blir mindre omfattande i en liten organisation. I en större organisation blir arbetet mer omfattande eftersom återkopplingen behöver kanaliseras till fler mottagare. Ju fler mottagare som ska ta del av återkopplingen desto större blir risken för att återkopplingens information förvrängs. Behovet av fungerande kommunikationskanaler ökar därför med organisationens storlek.

För att återkoppling ska kunna göra mest nytta hävdar Eriksson (2002) att kommunikationskanaler för återkoppling behöver finnas på alla nivåer i en organisation. Kommunikationskanalerna måste också vara tillgängliga för hela organisationen. Här fyller organisationens mellanchefer en viktig funktion som förmedlare av återkoppling. Det är ofta en organisations mellanchefer som förmedlar ledningens återkoppling till medarbetarna och vidarebefordrar medarbetarnas återkoppling till ledningen.

3.7 Återkoppling ur ett medarbetarperspektiv

Strid (1999) menar också att återkoppling till organisationens medarbetare i regel kommer via den närmaste chefen. En viktig kommunikationskanal för återkoppling är arbetsplatsträffar. Medarbetarna behöver uppleva ett behov av att ta del av återkopplingen som förmedlas vid en arbetsplatsträff. För att det ska vara möjligt behöver det finnas ett relevant syfte för arbetsplatsträffen och antalet deltagare ska inte vara större än att alla blir involverade. En arbetsplatsträff får heller inte bli för formell men måste vara strukturerad. Ytterligare en aspekt är att medarbetarna behöver ha förtroende för sin chef. Saknas ett förtroende finns risken att återkopplingen inte tas emot som chefen har tänkt sig. På motsvarande sätt anser Luckett och Eggleton (1991) att återkopplingens effekt styrs av avsändarens auktoritet och trovärdighet.

Strid (1999) hävdar även att vår tids moderna organisationer ställer högre krav på återkoppling eftersom medarbetarna har ökade krav på att få veta hur och varför arbetsuppgifter ska genomföras. Finns inte förståelsen riskerar medarbetarna att bli mindre motiverade. Madzar (1995) menar att det är viktigt att medarbetare förses med återkoppling eftersom en medarbetare som får återkoppling arbetar mer effektivt än medarbetare utan återkoppling. Philgren och Svensson (1994) anser att ju snabbare en medarbetare får återkoppling som visar resultatet av sitt arbete desto mer ökar motivationen. Offentliga organisationers ofta komplicerade målbild gör det dock svårt att snabbt kunna se resultatet av enskilda medarbetares prestationer.

Olve, Roy, och Wetter (1999) skriver att det inte bara räcker med att medarbetarna får återkoppling om olika mål. Medarbetarna behöver även vara delaktiga i arbetet med att skapa målen för att de ska kunna upplevas som motiverande. Delaktighet krävs för att medarbetarna ska få tillräckliga kunskaper om målen. Kunskapen behövs för att kunna förstå vilken nytta som målet tillför. Saknas delaktigheten kommer det vara svårt för medarbetarna att acceptera målen. Därför är det viktigt att medarbetarnas synpunkter reflekteras i målen.

Johnson och Kaplan (1987) menar att medarbetarnas återkoppling är viktig för att de ska gå att styra en organisation. Det är medarbetarnas återkoppling som ska ligga till grund för ledningens beslut. Dock påpekar Skålén (2004) att New Public Management inneburit att medarbetarnas återkoppling reflekteras mindre i organisationers övergripande mål. Orsaken är att New Public Management gjort offentliga organisationerna mer decentraliserade. Ökad decentralisering med större och mer spridda arbetsgrupper ökar avståndet mellan medarbetare och ledning. Förändringen i organisationsstrukturen medför också att det blivit svårare för enskilda medarbetare att påverka ledningen av organisationen. Det har gjort det svårare för medarbetare att påverka beslut om övergripande mål.

3.8 Sammanfattning av teoretisk referensram

Teorierna beskriver inledningsvis utvecklingen kallad New Public Management då offentliga organisationer använder balanserade styrmodeller hämtade från det privata näringslivet. Teorierna beskriver även olika utmaningar som offentliga organisationer har vid balanserad styrning kopplade till målstyrning. Därför presenteras ett antal teorier om målstyrning och varför det är svårt för offentliga organisationer att arbeta med målstyrning. Teorierna rörande BSC visar på hur en balanserad styrmodell är konstruerad med olika former av mål. Teorierna kring återkoppling syftar till att belysa hur behovet av återkoppling ser ut när en offentlig organisation arbetar med en balanserad styrmodell. Teorierna presenteras även utifrån ett lednings respektive medarbetarperspektiv för att visa hur behovet av återkoppling kan se ut från olika perspektiv.

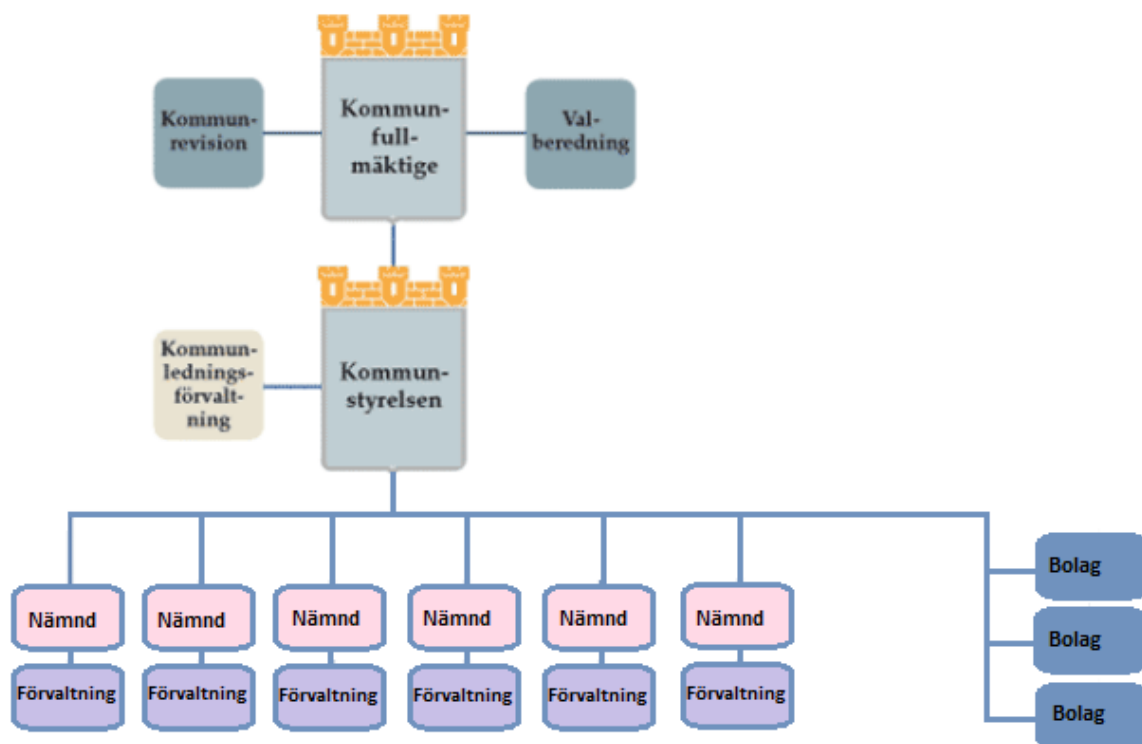
4 Resultat

Kapitlet beskriver inledningsvis den studerade organisationen, därefter redovisas arbetet med BSC och återkoppling följt av en sammanställning av de genomförda intervjuerna.

4.1 Luleå Kommun

Luleå kommun styrs ytterst av kommunens röstberättigade invånare som väljer den politiska sammansättningen i kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige utgör det högsta beslutsfattande organet i kommunen. Besluten som fattas i kommunfullmäktige handlar bland annat om nämndernas arbetsfördelning och hur kommunen ska organiseras. Här utnämns även ledamöter till de kommunala bolagen som har politiskt tillsatta styrelser.

Kommunfullmäktiges verkställande organ är kommunstyrelsen som leder och samordnar nämnderna och bolagen. Till stöd i det arbetet har kommunstyrelsen en administration med anställda tjänstemän på kommunledningsförvaltningen. Kommunfullmäktige tillsätter nämndernas styrelser. Nämnderna ansvarar för förvaltningarna som operativt driver den kommunala verksamheten. Nämnderna beslutar om förvaltningarnas övergripande mål och hur förvaltningarnas budgetmedel ska användas.



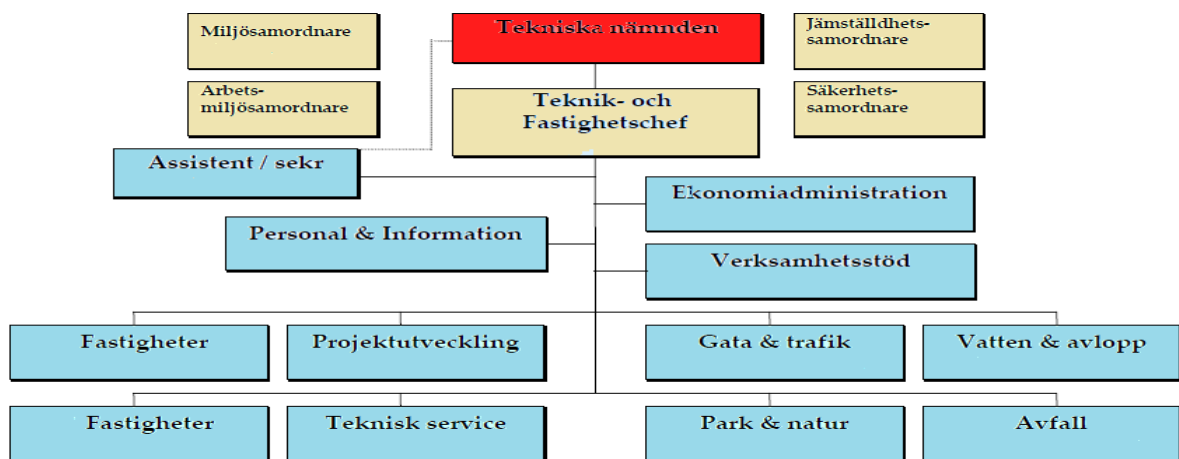
Figur 4) Kommunorganisationen (www.lulea.se). Organisationsschemat har här presenterats i en omarbetad version för att ge en överskådlig bild och återger inte det korrekta antalet nämnder, förvaltningar och bolag.

4.2 Teknisk förvaltning

Luleå kommuns tekniska förvaltning har cirka femhundra tjugio anställda som är organiserade i åtta avdelningar och fyra stabsfunktioner. Utöver avdelningarna och staberna finns även samordnare inom områdena miljö, arbete, jämställdhet och säkerhet.

Förvaltningen tillhandahåller en stor del av den service kommunmedborgarna dagligen konsumerar. I verksamheten ingår underhåll av kommunens fastighetsbestånd, kommunikationsleder och parker. Förvaltningen har också ansvar över kommunens vattenförsörjning, avloppssystem och avfallshantering. Förvaltningen har med andra ord ett omfattande ansvar över kommunens infrastruktur och rymmer därför flera olika yrkesgrupper.

Staben verksamhetsstöd arbetar bland annat med att följa upp och dokumentera olika verksamhetsprocesser. Här ingår dokumentation och sammanställning av arbetet med BSC. Staben har utvecklat ett verksamhetssystem som används av avdelningscheferna vid rapportering till ledningen.



Figur 5) Organisationsschema över den tekniska förvaltningen (www.lulea.se).

4.3 Återkoppling vid arbete med BSC

Luleå kommun har arbetat med att implementera BSC i verksamheten sedan millennieskiftet. Förhoppningen är att det ska öka produktiviteten så att verksamheten kan drivas mer effektivt och till lägre kostnader. Implementeringen är till stor del genomförd och idag arbetar flera av kommunens organisationer med BSC. Förvaltningen delar in arbetet med BSC som en process i tre steg. När målen skapas, under arbetet med målen och vid uppföljningen av arbetet med målen. I arbetet med BSC används återkoppling i huvudsak under steg ett och tre.

Skapa mål

Förvaltningen arbetar med samtliga fyra perspektiv i BSC. Perspektiven finansiell, kund, intern och utveckling blir kategoriserade efter finansiella och strategiska mål. Det finansiella målet är att kunna driva verksamheten mer kostnadseffektivt. De övriga perspektiven kategoriseras under de strategiska målen. De strategiska målen är i huvudsak framtagna för att ständigt utveckla och höja kvaliteten på verksamheten som förvaltningen bedriver. Målen kategoriseras även i korta och långa perspektiv. För att kunna uppnå målsättningarna definieras olika framgångsfaktorer. Framgångsfaktorerna utgörs av de aktiviteter som krävs för att målen ska kunna uppnås.

Arbetet med att skapa gemensamma mål för hela kommunen är en omfattande process som sker stegvis genom hela kommunorganisationen. Till en början beslutar kommunstyrelsen om hela kommunens övergripande målsättningar. Utifrån dessa målsättningar skapas enskilda mål

för respektive nämnd. Förvaltningen får i uppdrag att skapa mål som motsvarar den tekniska nämndens målsättningar. I samband med det ger den tekniska nämnden återkoppling till förvaltningens ledning som förklarar hur målen behöver se ut och varför målen bedöms som nödvändiga för förvaltningen.

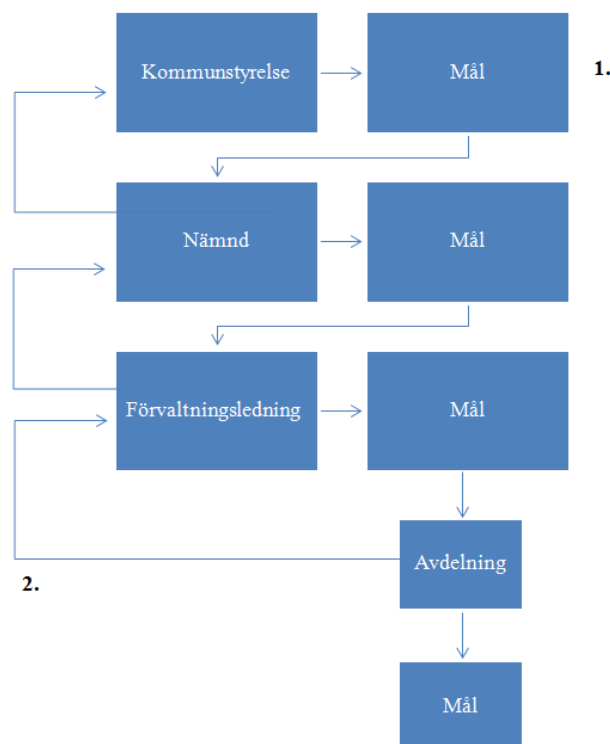
Förvaltningens ledning skapar därefter de övergripande målen. När målen blir presenterade för förvaltningens organisation får medarbetarna återkoppling på vilka mål ledningen vill uppnå. Återkopplingen ska göra att samtliga medarbetare förstår vilka mål som förvaltningen har och varför de behövs. Avdelningscheferna får slutligen skapa avdelningsmål vilka baseras på ledningens övergripande mål.

När avdelningsmålen skapas kan avdelningscheferna använda sina medarbetares återkoppling. Medarbetarnas återkoppling kan visa på olika behov i organisationen och verksamheten som behöver åtgärdas. Avdelningscheferna kan ta hänsyn till det när målen skapas. Ledningen har en uttalad vilja om än inte ett krav att avdelningscheferna ska involvera sina medarbetare i arbetet. Orsaken är att ledningen ser ett stort värde av att alla medarbetare har god kännedomen om vilka mål förvaltningen har. En annan uppfattning är att delaktiga medarbetare gör att målen blir mer förankrade i organisationen. När samtliga mål är färdiga blir de registrerade i verksamhetssystemet.

Uppföljning

När målen har skapats följs arbetet upp kvartalsvis. Avdelningarna rapporterar återkoppling till ledningen via staben för verksamhetsstöd som sammanställer avdelningarnas återkoppling till en gemensam rapport. I rapporterna redovisas avdelningarnas mål tillsammans med ett trafikljussystem. När ett mål har uppnåtts visas ett grönt trafikljus. Finns istället en avvikelse mellan resultat och mål lyser trafikljuset gult. Vid mer omfattande avvikelser lyser trafikljuset rött. Vid gula eller röda trafikljus ska även en orsak till avvikelsen lämnas.

Avdelningschefernas återkoppling visar ledningen resultatet av arbetet med målen. Om det uppstår en avvikelse mellan resultat och mål redovisar återkopplingen hur avvikelsen kommer hanteras. Ledningen använder därefter den rapporterade återkopplingen för att utvärdera verksamheten. Det sker efter varje rapportering då arbetet med BSC diskuteras under ledningsmöten. Den rapporterade återkopplingen blir vägledande för vilka åtgärder som behövs för att kunna nå målsättningarna. Den övergripande målsättningen är att hela tiden arbeta för ökad kostnadseffektivitet, hög kvalitet och en bra arbetsmiljö för förvaltningens anställda. Ledningens utvärdering och beslut blir slutligen vidare rapporterad som återkoppling till den tekniska nämnden och kommunfullmäktige.



Figur 6) Återkoppling inom kommunorganisationen. 1. Figuren visar hur återkoppling kanaliseras från kommunstyrelsen till en enskild avdelning då målen i BSC skapas. Kommunstyrelsens mål blir vägledande för nämnden och förvaltningen när de övergripande målen skapas. Utifrån förvaltningens övergripande mål skapas avdelningsmål. 2. Via återkoppling från avdelningen kan förvaltningens ledning utvärdera arbetet med målen. Resultatet återkopplas vidare till nämnd och kommunstyrelse.

4.4 Susanne Rimpisalo - Ekonomichef

Som ekonomichef och medlem av förvaltningens ledning arbetar Rimpisalo aktivt med organisationens övergripande mål. Mål som hon är med och tar fram blir vägledande för avdelningscheferna när avdelningsmålen skapas. Rimpisalo anser att det är viktigt med en delaktig organisation i arbetet med BSC eftersom det skapar medvetande kring förvaltningens målsättningar. Viktigast för henne är att det inte finns några tveksamheter kring förvaltningens grundläggande värderingar, ansvarsområden och övergripande uppdrag.

4.4.1 Återkoppling ur ett ledningsperspektiv

Mål i BSC

Rimpisalo anser att återkoppling ur ett ledningsperspektiv har en förklarande funktion. Återkopplingen förklarar målen, varför de behövs och är en del av organisationens strategi. Hon tycker det är viktigt att alla övergripande mål blir kända av samtliga medarbetare och att alla upplever sig kunna bidra med något. Ledningen behöver därför kunna förklara och visa på hur alla medarbetare behövs för att kunna uppnå målen. Enligt Rimpisalo ger det ett stort stöd för sammanhållningen.

Rimpisalo menar att många av målen som ledningen vill uppnå handlar om att utveckla verksamheten. Det handlar om att fokusera på det som kan utvecklas mer, inte det som redan fungerar som det ska. För att fler medarbetare ska se behoven av utvecklingsmålen arbetar Rimpisalo med att göra återkopplingen tydligare. Rimpisalo betonar vikten av att ledningen anpassar återkopplingen efter mottagaren så den uppfattas på rätt sätt. Hon tror att ledningens största utmaning för att sprida återkoppling ligger i organisationens storlek och antal

medarbetare. Orsaken är svårigheterna det innebär att få alla medarbetare inom en stor organisation att uppfatta återkopplingen på samma sätt.

Rimpisalo hoppas att ledningens återkoppling till avdelningarna kan visa på nyttan med målen. Då kan återkopplingen stödja arbetet genom att medarbetare som tar del av återkopplingen får förståelse, motivation och engagemang för målen. Rimpisalo menar att det är ett arbete som kräver delaktighet från såväl ledningen som ansvariga chefer ute i verksamheten. Hon säger att även om ledningen är ytterst ansvarig för arbetet med BSC är det ett ansvar som delas av samtliga medarbetare. Hon tycker i synnerhet att det gäller avdelningscheferna eftersom avdelningscheferna lokalt bestämmer hur arbetet ska drivas och vilka medarbetare som ska involveras.

Uppföljning

Under arbetet med målen ser Rimpisalo att återkoppling från organisationen har en viktig funktion i att ge ledningen värdefull information om verksamheten. Det stödjer arbetet genom att ledningen får förståelse för organisationen och verksamheten under utvärderingen av arbetet med BSC. Hon ser att återkoppling kan visa vilka behov som finns i verksamheten och hos organisationen. Rimpisalo förklarar att utvärderingen ibland gör att ledningen får ompröva de övergripande målen. Det kan innebära att mål blir justerade eller bortplockade till förmån för nya och bättre anpassade mål.

Rimpisalo anser också att återkopplingen ger stöd genom att arbetet blir mer strukturerat. När återkoppling rapporteras regelbundet leder det till att många viktiga frågor hanteras kontinuerligt. Hon menar att det minskar risken för att mål blir bortprioriterade, skjuts på framtiden eller till och med glöms bort eftersom ett ärende inte försvinner från dagordningen förrän det är hanterat. Rimpisalo säger också att såväl ledningen som medarbetarna behöver ge löpande återkoppling för att information alltid ska finnas tillgänglig. Återkoppling behövs för en god framförhållning och för att undvika fel som begås på grund av bristande information. Rimpisalo menar att om det saknas information blir inte arbetet trovärdigt.

Hon ser dock att kvaliteten på avdelningschefernas återkoppling behöver bli bättre. Rimpisalo tycker inte att den rapporterade återkopplingen alltid är tillräckligt tydlig och att det ofta är svårt för ledningen att dra några slutsatser utifrån den. Mer tid måste därför läggas på analys av återkoppling vilket inneburit onödigt merarbete. Rimpisalo menar att det också påverkar resultaten negativt eftersom det blir svårare för ledningen att fatta rätt beslut.

Rimpisalo är samtidigt medveten om att det tar mycket tid för avdelningscheferna att sammanställa och rapportera återkoppling. Hon tror det är en orsak till varför den rapporterade återkopplingen har låg kvalitet. För att höja kvaliteten på återkopplingen vill hon därför göra det administrativa arbetet mer effektivt. Det ska uppnås genom enklare rapporteringsrutiner. Rimpisalo förklarar att rapporteringen ska förenklas så att den tar mindre tid från avdelningscheferna. Tiden som frigörs ska istället användas för att involvera medarbetarna i arbetet och samla in deras återkoppling. Enligt Rimpisalo kommer det öka substansen i den rapporterade återkopplingen.

4.4.2 Återkoppling ur ett medarbetarperspektiv

Mål i BSC

Enligt Rimpisalo är funktionen av medarbetarnas återkoppling att ge alla medarbetare möjlighet att påverka målen på sin arbetsplats. Hon berättar hur medarbetarnas återkoppling stödjer arbetet genom att ge avdelningscheferna och ledningen en fördjupad förståelse för

verksamheten och organisationens behov. Det gör det enklare att se var organisationen har brister och hur de kan åtgärdas. Rimpisalo anser att om hänsyn tas till medarbetarnas återkoppling blir målen skapade efter verksamhetens och organisationens behov. Bättre prioriteringar kan göras och mål kan skapas som leder till ökat engagemang. Just därför anser hon att avdelningscheferna bör ta hänsyn till medarbetarnas återkoppling i arbetet med BSC. Rimpisalo menar att med rätt förutsättningar är det inget orimligt krav. Avdelningscheferna har bäst möjlighet att få organisationen att arbeta med BSC menar hon. Rimpisalo säger att avdelningscheferna känner sina medarbetare bäst och kan lägga arbetet på rätt nivå.

Rimpisalo anser att utvecklingsmålen bör prioriteras men säger också att det är en uppfattning som inte delas av alla. Många avdelningschefer tycker att utvecklingsmålen har för lite koppling till verksamheten. Rimpisalo ser dock ett stort behov av olika utvecklingsmål. Utan ett kontinuerligt utvecklingsarbete blir det för mycket fokus på det löpande arbetet. Hon tycker att medarbetarna har bäst förutsättningar att identifiera utvecklingsmöjligheter. Återkoppling från medarbetarna som belyser utvecklingsmöjligheter är därför mycket värdefull menar hon.

Uppföljning

Rimpisalo säger att medarbetarnas återkoppling har en viktig funktion i att förse ledningen med underlag som kan användas för utvärdering. En annan viktig funktion av medarbetarnas återkoppling är enligt Rimpisalo att uppmärksamma sådant som annars lätt missas under uppföljningsarbetet. Hon förklarar att det kan tillföra mycket stöd i arbetet. Medarbetare ute i verksamheten möter dagligen olika utmaningar som det går att dra lärdomar från. Därför anser Rimpisalo att det är oerhört viktigt att ta tillvara på deras erfarenheter. När medarbetarna löpande ger återkoppling kan händelser som på olika sätt påverkar verksamheten snabbt bli uppmärksammade. Det ger organisationen möjlighet att arbeta proaktivt genom att beslut och åtgärder kan vidtas på ett tidigt stadium.

Medarbetare som upplever att deras återkoppling påverkar arbetet kommer blir uppmuntrade att fortsätta ge återkoppling menar Rimpisalo. Hon anser att det kan öka kunskaperna om målen eftersom medarbetare som ger återkoppling behöver sätta sig in i målen och arbetsuppgifterna. Rimpisalo hoppas också att ökade kunskaper om verksamheten och målen ska göra arbetet mer effektivt.

4.5 Marianne Palovaraa - Stabschef

Palovaraa är chef för staben verksamhetsstöd och ansvarar för verksamhetssystemet. Hon är även med i förvaltningens ledning. Palovaraa arbetar mycket med sammanställningen av avdelningarnas rapportering och förvaltningens gemensamma BSC. Det är ett arbete som innebär många kontakter med förvaltningens avdelningschefer då målen skapas och när återkopplingen rapporteras. Det innebär att hon får arbeta mycket med att informera om hur BSC ska användas. Hon får även övervaka att mål, aktiviteter och rapporterad återkoppling håller en rimlig kvalitet.

4.5.1 Återkoppling ur ett ledningsperspektiv

Skapa mål

Enligt Palovaraa behöver en organisation kunna arbeta i en gemensam riktning. Då krävs gemensamma mål som kan accepteras av hela organisationen. Eftersom varje enskild

avdelning skapar egna mål ser hon det som särskilt viktigt för ledningen att vara överens med avdelningscheferna om hur de övergripande målen ska se ut. Palovaraa anser därför att återkopplingen ur ett ledningsperspektiv fyller en viktig funktion när avdelningscheferna informeras om de övergripande målen. Återkopplingen gör att medarbetarna förstår orsaken och behovet av målen. Hon menar att det stödjer arbetet eftersom organisationens mål blir lättare att begripa och acceptera för organisationens medarbetare.

Uppföljning

Palovaraa förklarar hur återkopplingens funktion under uppföljningsarbetet är att förse ledningen med information som kan användas för utveckling av verksamheten. Hon säger att sammanställningen av den rapporterade återkoppling formar en överblick av verksamheten och resultaten som arbetet med målen genererar. Palovaraa menar att återkopplingen stödjer arbetet eftersom organisationen blir mer transparent. Ur ett ledningsperspektiv går det att se hur olika avdelningar kan samarbeta och stödja varandra. Framgångsrika arbetsmetoder kan uppmärksammas och spridas till andra delar av organisationen. Enligt Palovaraa skapar det förutsättningar för ledningen att kontrollera verksamheten.

Något som Palovaraa tycker försvårar utvecklingsarbetet är att medarbetarna inte fokuserar tillräckligt på utvecklingsmålen där deras återkoppling behövs mest. Hon upplever därför att den rapporterade återkopplingen är svår att använda för BSC. Avsaknaden av konstruktiv återkoppling gör det svårare för ledningen att utveckla verksamheten. Flera mål har därför inte kunnat uppnås menar hon.

Palovaraa ser även att återkoppling har en viktig funktion ur ett lokalt ledningsperspektiv när avdelningscheferna följer upp sina medarbetares arbete. Hon förklarar att återkopplingen snabbt kan uppmärksamma när ett mål riskerar att inte bli uppnått. Avdelningar som inte kan nå sina mål måste presentera en åtgärdsplan som visar hur målen ska kunna uppnås. Hon menar att återkopplingen stödjer arbetet eftersom resultatavvikelser kan uppmärksammas och hanteras kontinuerligt vilket gör arbetet mer effektivt.

4.5.2 Återkoppling ur ett medarbetarperspektiv

Skapa mål

Palovaraa anser att återkopplingens funktion ur ett medarbetarperspektiv framförallt handlar om att göra organisationens medarbetare delaktiga i arbetet med BSC. Hon förklarar att medarbetarna kan påverka målen med sin återkoppling. Om medarbetarna är med och skapar målen kommer fler att känna till och förstå dem. Palovaraa tror det kan vara motiverande för en medarbetare att kunna påverka sin arbetsplats. Om medarbetarna är med och skapar målen kan målen anpassas efter lokala villkor förklarar hon. Palovaraa tycker därför att medarbetarnas återkoppling stödjer arbetet genom att målen blir väl förankrade i organisationen och motiverande att arbeta med.

Palovaraa skulle vilja se att en större del av organisationen arbetade mer aktivt med återkoppling. Hon menar att delaktigheten måste öka eftersom målen kräver insatser från hela organisationen. Palovaraa ser hur resultaten blir sämre för mål som inte har förankrats i organisationen. Arbetet med BSC varierar mycket mellan olika avdelningar vilket gör att arbetet med BSC utvecklas i ojämn takt. Hon tycker därför att alla avdelningschefer måste uppmuntra sina medarbetare att delta i arbetet med att skapa mål.

Uppföljning

Palovaraa förklarar att återkopplingen från organisationen ofta har en låg kvalitet. Det gör att återkopplingen många gånger tappar sin funktion och inte kan användas för utvärdering. Hon tror det beror på att avdelningarna har många olika yrkesroller som arbetar med olika saker. Många av målen är avsedda för samtliga medarbetare medan andra är riktade mot en specifik yrkesroll och verksamhet. Enligt Palovaraa är det förklaringen till varför förvaltningen har många mål. Återkopplingen tar också mycket tid från avdelningscheferna att sammanställa och rapportera. Palovaraa säger att det ofta bidrar till en låg kvalitet på den rapporterade återkopplingen.

Hon förklarar att återkopplingens kvalitet också varierar med vilka mål som berörs. Enligt Palovaraa blir återkopplingen på långsiktiga mål ofta sämre än för mål med kortare perspektiv. Det tycker hon är olyckligt eftersom det oftast är i det långsiktiga perspektivet som stödet från medarbetarnas återkoppling behövs mest. Enligt Palovaraa saknas återkoppling på många långsiktiga mål vilket är allvarligt eftersom det är mål som avser att utveckla verksamheten. Hon menar att det är ett förhållningssätt som inte skapar de förutsättningar som krävs för att nå de övergripande målsättningarna.

4.6 Stefan Johansson - Avdelningschef

Johansson är chef för avdelningen park och natur och ansvarar för att skapa sin egen avdelnings BSC. I det arbetet skapar han avdelningens målsättningar utifrån förvaltningens övergripande mål. Johansson planerar även de aktiviteter som tillsammans ska göra att avdelningen uppnår målsättningarna. Arbetet med BSC innebär mycket arbete under den årliga budgetprocessen då BSC skapas. Mycket arbete läggs också på uppföljning och regelbunden rapportering.

4.6.1 Återkoppling ur ett ledningsperspektiv

Skapa mål

Ur ett ledningsperspektiv kan Johansson se att återkopplingen ibland har en funktion för honom då avdelningens mål skapas. Återkopplingen som Johansson får av sina medarbetare under avdelningsmötena har bidragit till att han kunnat uppmärksamma flera säkerhetsrisker i arbetsmiljön. Här menar Johansson att återkopplingen gjort att mål i BSC skapats efter ett tydligt behov från verksamheten. Det har engagerat såväl honom som hans medarbetare. Med stöd av medarbetarnas återkoppling har flera åtgärder kunnat göras som förbättrar säkerheten på flera platser där verksamheten bedrivs.

Somliga av de övergripande målen upplever Johansson inte som relevanta. Han anser därför att återkopplingen från förvaltningens ledning kunde vara tydligare. Johansson menar att många av de mål som han är ålagd att skapa för sin avdelning inte har tillräcklig förankring i verksamheten. I de fallen ser han ingen anledning att involverar sin avdelning i arbetet med att skapa mål. Därför anser han att ledningen behöver kunna förklara vad det är som ska uppnås. Johansson menar att om ledningens återkoppling kunde visa meningen med målen skulle det underlätta arbetet med BSC. Med färre och mer verksamhetsnära mål ser han inget hinder för att tillmötesgå ledningens önskan om att involvera fler medarbetare i arbetet. Johansson anser att det skulle kunna stödja arbetet eftersom det finns flera medarbetare som har mycket kunskap och kompetens att bidra med.

Uppföljning

Det är Johansson som rapporterar avdelningens återkoppling till verksamhetsstödet där det sammanställs med övriga avdelningars. Johansson säger sig förstå att den återkoppling han själv ger ibland kan uppfattas som begränsad. Eftersom många mål har en obefintlig påverkan på avdelningen finns det ofta ingen återkoppling att rapportera. Johansson menar att rapporteringen då blir mer av ett självändamål vilket naturligtvis påverkar återkopplingens kvalitet.

Johansson förklarar också att avdelningsmötena ska vara ett forum där han ger återkoppling till sin avdelning om olika händelser och beslut som påverkar målen i BSC. Det är även ett tillfälle där han själv har möjlighet att få återkoppling från sina medarbetare om sådant som påverkar arbetet med målen. Återkopplingen som han får av medarbetarna under avdelningsmötena ska vidare rapporteras till ledningen. Johansson menar samtidigt att det utbytet av återkoppling sällan sker i praktiken eftersom många av målen inte är förenliga med avdelningens verksamhet.

4.6.2 Återkoppling ur ett medarbetarperspektiv

Skapa mål

Johansson anser att medarbetarnas återkoppling kan ha en viktig funktion då målen i BSC skapas. Han ser det som positivt om medarbetarna kan vara delaktiga och ge återkoppling på det som medarbetarna kan och ska påverka. Samtidigt tycker Johansson att det finns mycket som kan göras och förbättras utan att det ska behövas återkoppling och en styrmodell. Han upplever att arbetet med återkoppling medför mycket administration som inte tillför något värdeskapande. Johansson anser att allt som behöver göras även behöver vägas mot den arbetsinsats som krävs.

Johansson involverar endast ett fåtal av sina medarbetare i arbetet med att skapa målen i BSC. Han anger ett antal orsaker till det. Målen är många gånger inte tillräckligt anpassade efter verksamheten och det saknas intresse från medarbetarna. Det vore även tidskrävande och opraktiskt med fler inblandande i processen. Både att samla in och ta hänsyn till alla medarbetares återkoppling vore en för svår uppgift menar Johansson. Han menar att det skulle ta upp all tillgänglig tid under avdelningsmötena.

Uppföljning

Johansson tycker att det finns mycket i verksamheten som kan bli bättre. Samtidigt anser han att det är frågor som inte alltid behöver involvera medarbetarna ute i verksamheten. Johansson menar att om medarbetarna ska använda mer tid åt att rapportera återkoppling till sina avdelningschefer blir det mindre tid över för de ordinarie arbetsuppgifterna. Även tiden det tar att samla in, sammanställa och rapportera medarbetarnas återkoppling måste beaktas. Johansson anser att målen i BSC måste bli färre om det ska gå att fokusera på samtliga. Han menar annars att arbetet med återkoppling endast kommer tillföra mer administration vilket inte ger något stöd för arbetet med BSC.

Johansson förklarar att det är förvaltningens avdelningschefer som väljer hur uppföljningsarbetet ska utformas. En del avdelningschefer driver arbetet helt på egen hand medan andra tar hjälp av sina medarbetares återkoppling. Johansson anser att hänsyn behöver tas till att organisationen har olika förutsättningar. Avdelningarna bedriver olika verksamheter som skiljer sig mycket från varandra. En del avdelningar har bättre förutsättningar att involvera sina medarbetare i arbetet med BSC. Enligt Johansson har många av hans

medarbetare praktiska tjänster och saknar erfarenhet av BSC vilket gör det svårt för dem att ge återkoppling på mål och strategier.

4.7 Sammanfattning av intervjusvar

Tabellen avser att sammanställa intervjudeltagarnas svar. I tabellen har svaren sammanfattats och fördelats efter vilken funktion och stöd återkoppling har när målen i BSC skapas och under uppföljningen av målen. Svaren har även kategoriserats utifrån intervjudeltagarnas svar om återkoppling ur ett lednings respektive medarbetarperspektiv

Tabell 1. Sammanställningen visar sammanfattade intervjusvar om vilken funktion och stöd återkoppling har då BSC används.

	Ledningsperspektiv	Medarbetarperspektiv
Mål i BSC	Funktion	Funktion
	Ledningens återkoppling har en förklarande funktion Återkopplingen förklarar varför mål behövs	Återkoppling ger medarbetarna en möjlighet att påverka målen
	Ledningen kan använda återkoppling som underlag för att skapa mål	Återkopplingen gör medarbetarna delaktiga i arbetet
		Medarbetarnas återkoppling kan göra att mål skapas utifrån tydliga behov i organisationen
	Stöd	Stöd
	Ledningens återkoppling stödjer sammanhållningen genom att visa hur alla medarbetare behövs för att kunna uppnå målen	Medarbetarnas återkoppling kan hjälpa avdelningscheferna att göra rätt prioriteringar då målen skapas
	Om medarbetarna påverkar målen med sin återkoppling kan det öka motivationen och engagemanget för målen	
	Medarbetare kan med återkoppling belysa olika förbättringsmöjligheter	
	Mål som påverkas av medarbetarnas återkoppling blir förankrade i organisationen	
Uppföljning	Funktion	Funktion
	Via återkopplingen sker ett informationsutbyte mellan ledningen och medarbetarna	Medarbetarnas återkoppling bidrar till att uppmärksamma sådant som annars lätt missas
	Återkopplingen används av ledningen som underlag för utvärdering av verksamheten	Medarbetarnas återkoppling förser ledningen med underlag för utvärdering
	Stöd	Stöd
	Via återkoppling får ledningen förståelse för organisationen och verksamheten	Medarbetarnas återkoppling gör att omständigheter som påverkar verksamheten uppmärksammas så organisationen kan arbeta proaktivt
	Återkopplingen visar ledningen vilka behov som finns i verksamheten och organisationen	Återkopplingen gör att medarbetarna får ökade kunskaper om målen
	Återkopplingen hjälper ledningen att anpassa målen efter de behov som finns	Medarbetarnas återkoppling visar ledningen vilka behov som finns i verksamheten
	Återkopplingen ger struktur genom att viktiga frågor bearbetas kontinuerligt, förbättrar framförhållningen och minskar risken för att fel begås på grund av bristande information	
	Återkopplingen skapar transparens. Framgångsrika metoder kan kopieras och spridas inom organisationen	
	Återkopplingen gör att ledningen kan kontrollera verksamheten	
Återkopplingen gör arbetet mer effektivt		

5 Analys

Analysen utgår från hur den studerade organisationen använder BSC och vilka utmaningar som finns i arbetet. Därefter analyseras vilken funktion återkopplingen har och vilket stöd återkopplingen ger för ledningen och medarbetarna i arbetet med BSC. Analysen är gjord med stöd av de teorier som presenterades i kapitel tre.

5.1 Balanserad styrning i en offentlig organisation

Förvaltningen använder BSC i styrningsarbetet. Förvaltningens styrning är därmed ett exempel på det Hood (1991) kallar New Public Management som bland annat innebär att offentliga organisationer använder det privata näringslivets styrmodeller. Förvaltningen har infört BSC för att bli mer kostnadseffektiv. Det ska uppnås genom ökad kontroll och med mål som gör organisationen mer effektiv. Skålén (2004) menar att det ofta är just krav på hushållning av skattemedel som gör att offentliga organisationer inför balanserad styrning.

5.2 Utmaningar vid arbete med BSC

Förvaltningen är en stor organisation med många medarbetare vars uppdrag är att underhålla kommunens infrastruktur. Förvaltningens verksamhet sträcker sig därför över flera olika verksamhetsområden. Den breda verksamheten gör att det skapas många mål i BSC. Sammantaget gör det att förvaltningens arbete med BSC är komplicerat. Förvaltningens ledning skapar övergripande mål vilka blir riktlinjer för avdelningarna att skapar egna mål utifrån. Oenighet mellan ledningen och delar av organisationen angående målens innehåll gör att flera medarbetare inte arbetar aktivt med BSC. Många mål blir därmed inte förankrade i organisationen med försämrade resultat som följd.

Följaktligen har förvaltningen många utmaningar i arbetet med BSC. Flera av utmaningarna som uppmärksammades under fallstudien och som skildrades av intervjudeltagarna återfinns i den studerade litteraturen. Förvaltningen arbetar med många olika verksamheter som ger upphov till många mål i BSC. En bred verksamhet är vad Brookfield (2000) beskriver som orsak till att offentliga organisationer ofta arbetar med många mål. Förvaltningen har en verksamhet som i huvudsak är tjänstebaserad. Skålén (2004) menar att det är svårt att skapa mål i en tjänstebaserad verksamhet. Förvaltningens ledning är oenig med många av avdelningscheferna om målen i BSC. Enligt Philgren och Svensson (1994) gör oenighet det svårt att bryta ner övergripande mål till mindre mål. Eftersom förvaltningen är en del av en stor kommunorganisation finns det ett avstånd mellan kommunstyrelsen och förvaltningens avdelningar. Enligt Brookfield (2000) leder avstånd mellan ledande och operativa funktioner till svårigheter att implementera mål i offentliga organisationer.

5.3 Återkoppling ur ett ledningsperspektiv

Skapa mål

Av intervjuerna framgick att ledningen i huvudsak vill att målen ska riktas mot utvecklingspotentialen och inte det som redan fungerar. Flera mål saknar därför direkt koppling till den löpande verksamheten och gör målen svårare att förankra i organisationen. Funktionen av ledningens återkoppling beskrevs vara att förklara orsakerna till målen. Olve, Roy och Wetter (1999) menar att ledningen måste förklara anledningen till varför målen behövs för att det ska finnas en förståelse för målen. Funktionen av ledningens återkoppling skulle därför kunna ses som lärande. Det stämmer i så fall in på förvaltningen där ledningens

återkoppling stödjer arbetet genom att skapa förståelse för målen. Ledningens övertygelse är att enighet om målen kan uppnås om medarbetarna känner till och förstår målen.

En intervjudeltagare förklarade att när ledningens återkoppling inte övertygar medarbetarna om behovet av vissa mål får de målen också en låg prioritet. Luckett och Eggleton (1991) beskriver att återkoppling behövs för att kunna kontrollera en organisation. Hos förvaltningen blir det tydligt när organisationen inte arbetar med ledningens uttalade mål eftersom återkopplingen inte kan visa behovet av målen.

En utmaning som angavs var att få organisationens medarbetare att uppfatta återkopplingen på rätt sätt. Det överensstämmer med hur Luckett och Eggleton (1991) framställer en organisation bestående av flera olika medarbetare som uppfattar återkoppling på olika sätt. Orsaken till svårigheten sades vara storleken på förvaltnings organisation med många medarbetare. Storleken på organisationen påverkar möjligheterna att sprida återkoppling enligt Olve och Samuelsson (2008) som anser att det blir svårare att sprida återkoppling ju större organisationen är.

För att göra återkopplingen tydligare vill ledningen anpassa den efter organisationen så att fler medarbetare förstår målen. Förvaltningens avdelningschefer uppgavs här utgöra en viktig del i arbetet med att förankra ledningens återkoppling i organisationen. Det påminner om hur Eriksson (2002) förklarar att mellanchefer har en viktig funktion som informationslänk mellan ledningen och medarbetarna. Ledningen beskrevs också vilja att medarbetarna är med och påverkar målen med sin återkoppling. Det ska öka engagemanget och motverka upplevelsen av utanförskap. Cornelissen (2011) anser att en ledning behöver uppmärksamma organisationens återkoppling för att uppmuntra och engagera medarbetarna.

Uppföljning

Funktionen av återkopplingen under uppföljningsarbetet beskrevs som utvärderande. Under prognosgenomgångarna ger avdelningscheferna ledningen återkoppling som visar hur arbetet med BSC går. Större negativa avvikelser mellan resultat och mål kompletteras med en aktivitetsplan som visar hur målen ska kunna uppnås. Med stöd av återkopplingen skapas transparens i organisationen som ger ledningen förståelse för vilka åtgärder som krävs för att uppnå målen. Utvärderingen gör också att ledningen kan anpassa målen efter olika behov som återkopplingen åskådliggör. Liukkonen (2000) menar att när olika parter utbyter återkoppling med varandra sker ett kunskapsutbyte. Det stämmer överens med hur ledningen använder återkoppling för att få kunskaper om organisationen och verksamheten.

Kaplan och Norton (1999) menar att återkoppling till ledande funktioner är en av de viktigaste processerna i arbetet med BSC. Samtidigt uppgavs återkopplingen från avdelningscheferna vara otydlig då det saknas en ömsesidig syn på målens innehåll. Här betonar Lindvall (2001) vikten av att ledningen får tydlig återkoppling om vilka resultat verksamheten genererar. Eftersom förvaltningens ledning får otydlig återkoppling försvåras möjligheterna att utvärdera verksamheten. Det riskerar att mycket tid läggs på rapportering och tolkning av återkoppling som ger små eller helt uteblivna resultat.

Enligt intervjusvaren behöver också ledningen ge löpande återkoppling för att hela tiden hålla organisationen informerad om sådant som påverkar verksamheten. Det blir viktigt för att arbetet med målen ska bli trovärdigt. Cornelissen (2011) beskriver att medarbetare som får relevant återkoppling upplever ett förtroende för avsändaren. Ytterligare en funktion av återkoppling ur ett ledningsperspektiv skulle därmed kunna ses som informerande. Ledningen kan bli förtroendeingivande genom att regelbundet hålla organisationen informerad.

Återkopplingen stödjer här verksamheten genom att såväl ledningen som medarbetarna kan undvika att fel begås på grund av bristande information.

5.4 Återkoppling ur ett medarbetarperspektiv

Mål i BSC

Medarbetarna beskrevs kunna påverka målen med sin återkoppling så att målen anpassas efter verksamhetens behov. Det är i huvudsak under avdelningsmöten som förvaltningens medarbetare ger sin återkoppling. Enligt Strid (1999) är det just olika arbetsplatsträffar som är medarbetarnas vanligaste kanal för återkoppling. Avdelningscheferna är bundna till att skapa mål efter ledningens riktlinjer men kan även anpassa målen efter sina medarbetares återkoppling.

Intervjusvaren visade på att det finns en tydlig vilja att förvaltningens medarbetare ska kunna skapa mål. Olve, Roy, och Wetter (1999) menar att medarbetarna behöver vara delaktiga i arbetet med att forma målen för att de ska kunna upplevas som motiverande. Trots det har medarbetarna svårt att kunna påverka målen. Dels för att de övergripande målen som avdelningen måste förhålla sig till är svåra att påverka och dels för att arbetet ofta utförs av avdelningscheferna utan medarbetarnas inblandning. Här hävdar Skålén (2004) att New Public Management inneburit en organisationsutveckling som ofta gör det svårare för enskilda medarbetare att påverka övergripande mål.

I likhet med ledningens återkoppling när målen skapas skulle därför också medarbetarnas återkoppling kunna ha en lärande funktion. Om avdelningscheferna och ledningen får förståelse för verksamheten via medarbetarnas återkoppling kan det bidra till att ändamålsenliga mål skapas. Medarbetarnas återkoppling kan stödja arbetet på flera sätt. Återkopplingen kan belysa den förbättringspotential som finns så att avdelningscheferna gör rätt prioriteringar. Det kan medföra att målen blir bättre förankrade i organisationen och öka medarbetarnas engagemang för att arbeta med dem.

Uppföljning

Ett annat syfte med avdelningsmötet beskrevs vara att medarbetarna ska kunna utbyta återkoppling med ledningen. Enligt Strid (1999) behövs återkoppling för att medarbetare har krav på att få veta hur och varför arbetsuppgifter ska genomföras. Under avdelningsmötena får medarbetarna information om olika händelser som påverkar verksamheten och målen. Även ledningen kan få viktig information via medarbetarnas återkoppling i samband med det. Återkoppling kan därför antas ha en informerande funktion även ur ett medarbetarperspektiv. Återkopplingen stödjer här arbetet genom att göra så information sprids inom organisationen.

Medarbetarnas återkoppling beskrevs också ha en viktig funktion under uppföljningsarbetet eftersom den gör det möjligt för ledningen att utvärdera och utveckla arbetet med BSC. Återkopplingen avser att stödja arbetet genom att uppmärksamma olika behov i verksamheten. Medarbetare som ger regelbunden återkoppling förväntas även få ökade kunskaper om målen.

Medarbetarnas återkoppling blir dock ofta bristfällig. En orsak är att arbetet upplevs tidskrävande och att det råder en oenighet om vilka mål och hur många mål som medarbetarna ska arbeta med. Mål som saknar direkt koppling till den dagliga verksamheten är svårare att förstå orsaken till och uppleva som motiverande. En avdelningschef kan därför välja att inte

utbyta återkoppling med sina medarbetare. Det semantiska bruset som Fiske (1997) beskriver framkommer därmed i form av att återkopplingen fastnar hos avdelningscheferna.

Återkopplingen är också ofta bristfällig för mål som avser olika former av utveckling. Sådana mål är i regel långsiktiga och för att uppnå dem finns inga tydliga arbetsuppgifter som ger omedelbara resultat. Philgren och Svensson (1994) menar att ju snabbare det går att se resultatet av en arbetsuppgift desto mer motiverande blir den att arbeta med. Avsaknaden av synliga resultat kan därför riskera att återkoppling på långsiktiga mål får låg kvalitet. En stor del av medarbetarna har också liten eller ingen erfarenhet av att arbeta med BSC och återkoppling vilket försvårar arbetet.

Ur ett medarbetarperspektiv är det följaktligen flera orsaker som hindrar att medarbetarna ger återkoppling. Det semantiska bruset, ovanan att arbeta med BSC, oförståelse för målens innehåll samt antalet mål som upplevs ta mycket tid att arbeta med. Ledningen beskrevs vilja öka medarbetarnas deltagande genom att låta arbetet drivas av avdelningscheferna. Det ska möjliggöras genom mer effektiva rutiner för rapportering av återkoppling.

Tanken uppgavs vara att chefsledet närmast verksamheten har bäst förutsättningar att driva arbetet med BSC. Det ligger i linje med vad Luckett och Eggleton (1991) menar med att återkoppling är beroende av givarens trovärdighet. Eftersom medarbetarna har ett naturligt avstånd till ledningen blir det lättare för medarbetarna att utbyta återkoppling med den närmaste chefen. Genom förenklade rapporteringsrutiner kan avdelningscheferna få mer tid över att involvera medarbetarna i arbetet med BSC och samla in deras återkoppling. Förhoppningen är att det ska göra medarbetarna mer motiverade och effektiva. Madzar (1995) anser att medarbetare som får återkoppling arbetar mer effektivt.

5.5 Återkoppling vid balanserad styrning

Förvaltningens arbete med återkoppling påminner på flera sätt om den modell för återkoppling som formats av Luckett och Eggleton (1991) men det finns ett antal avvikelser. Modellen delas in i fem steg och utgår i steg ett från en *uppgift* som en underordnad utför, därefter blir utförandet utvärderat av en *medarbetare* i steg två. Förvaltningen utgår istället från ledningen som skapar övergripande mål vilka återkopplas till avdelningscheferna. Ledningen vill att målsättningarna fokuseras på hur verksamheten kan utvecklas. Här finns dock inte en överenskommelse mellan ledningen och resten av organisationen. Många utvecklingsmål anses sakna tillräcklig koppling till medarbetarnas arbetsuppgifter. Flera avdelningschefer involverar därför inte sina medarbetare i arbetet med målen. Följden blir att lite eller ingen återkoppling kanaliseras mellan ledningen och medarbetarna. Här blir det därför svårt att se hur återkopplingens lärande funktion ska kunna stödja arbetet eftersom varken medarbetarna eller ledningen tar del av varandras återkoppling.

I likhet med modellens tredje steg har även förvaltningen ett verksamhetssystem (*redovisningssystem*) där målen och verksamhetsuppföljningen registreras. Med hjälp av verksamhetssystemet kan resultatet av arbetet jämföras mot målen så att avvikelser åskådliggörs. En svaghet med denna rutin anses vara merarbetet det innebär att följa upp och dokumentera arbetet. Upplevelsen av att målen inte är tillräckligt relevanta leder till att öka den oviljan. Det riskerar att försämra den rapporterade återkopplingens kvalitet.

I modellens fjärde steg utvärderar ledningen (*Chefer*) den rapporterade återkopplingen som ligger till grund för vilka beslut som återkopplas till organisationen. Även hos förvaltningen använder ledningen den rapporterade återkopplingen för utvärdering och beslutsunderlag. Om återkopplingen är otydlig kan återkopplingens utvärderande funktion bli svår att använda.

Modellen visar i steg fem hur formen på ledningens återkoppling avgör hur den kommer tas emot bland medarbetarna (*underordnade*). Hos förvaltningen ska ledningens återkoppling nå medarbetarna via avdelningscheferna som håller regelbundna avdelningsmöten. När inte medarbetarna involveras i arbetet kanaliseras inte heller här någon återkoppling mellan ledningen och medarbetarna. Därför kan det bli svårt att nyttja återkopplingens informerande funktion eftersom varken ledningen eller medarbetarna hålls informerade om händelser som påverkar arbetet med BSC.

Inställningen för målen och tidskrävande rapporteringsrutiner bidrar följaktligen till svaga incitament att arbeta med återkoppling trots en samsyn om att återkoppling är viktigt. Bristerna i återkopplingen riskerar att förvaltningen går miste om återkopplingens lärande, informerande och utvärderande funktioner som kan stödja arbetet med BSC. Om återkopplingen inte har en tillräckligt hög kvalitet för att stödja arbetet kan det medföra att BSC inte används på ett ändamålsenligt sätt.

6 Slutsats

Kapitlet presenterar svaren på uppsatsens undersökningsfrågor. För att uppfylla uppsatsens syfte presenteras ett förslag på en modell för återkoppling. Till sist förs en avslutande diskussion.

6.1 Slutsats och diskussion

Studien har utgått ifrån två undersökningsfrågor. Den ena frågan avsåg vilken funktion fyller återkoppling i arbetet med en balanserad styrmodell. Den andra frågan var hur återkoppling kan stödja arbetet med en balanserad styrmodell i en offentlig organisation. Syftet var att identifiera och beskriva hur återkoppling kan bidra till att en offentlig organisation använder en balanserad styrmodell på ett ändamålsenligt sätt.

Vilken funktion fyller återkoppling i arbetet med en balanserad styrmodell?

Återkoppling vid balanserad styrning har i huvudsak tre funktioner. Lärande, informerande och utvärderande. Den lärande funktionen fungerar genom att återkopplingen mellan ledningen och medarbetarna ger kunskaper om verksamheten och den egna organisationen. Den lärande funktionen används främst när målen skapas och ger medarbetarna kunskaper om olika orsakssamband som ligger till grund för målbilden. Ledningen får förståelse för organisationens behov och möjligheter.

Återkopplingens informerande funktion förser såväl ledningen som medarbetarna med information om viktiga händelser och beslut. Den informerande funktionen används under arbetet med målen. Det är viktigt att hela organisationen ständigt hålls informerad om sådant som påverkar verksamheten och målen. Informationen behöver finnas lättillgänglig för att ingen ska gå miste om den. Informationen behöver också vara tydlig för att ingen ska misstolka den.

Återkopplingens utvärderande funktion används under uppföljningen av arbetet med målen. Medarbetarnas återkoppling visar resultatet av arbetet med målen som ledningen kan använda för utvärdering. Utvärderingen visar om organisationens strategi fungerar och uppmärksammar omständigheter som målen kan behöva anpassas efter.

Hur kan återkoppling stödja arbetet med en balanserad styrmodell i en offentlig organisation?

Fallstudien visar på att en offentlig organisation kan ha en decentraliserad process kring arbetet med en balanserad styrmodell. Målen formuleras relativt självständigt av avdelningarna där avdelningscheferna väljer att involvera sina medarbetare i varierande grad. Målen är baserade på ledningens övergripande mål. Under arbetet med målen är såväl ledningen som medarbetarna i behov av varandras återkoppling för att kunna få löpande information. Även under uppföljningen av arbetet med målen måste kvaliteten på medarbetarnas återkoppling vara hög för att ledningen ska kunna utvärdera arbetet.

Relevanta mål kan öka medarbetarnas engagemang för att arbeta med en balanserad styrmodell och återkoppling. Här har offentliga organisationer en utmaning eftersom verksamhetens karaktär gör det svårt att definiera mål. Om återkopplingen får utgöra ett verktyg för att skapa mål kan det bidra till att målen upplevs relevanta och blir förankrade i

verksamheten. Det sker när återkopplingens funktioner får verka som ett lärande, informerande och utvärderande flöde genom organisationen.

De lärande funktionerna kan stödja ledningen i arbetet med att sprida förståelse för målen hos organisationens medarbetare. Det behövs för att ledningen och medarbetarna ska vara eniga om målen. Om medarbetarna får förståelse för målsättningarna och även kan påverka dem ökar möjligheterna för att mål skapas som medarbetarna upplever som relevanta. Det borde även öka sannolikheten för att målen kommer uppnås. Om många mål uppnås kan det skapa mer motiverade medarbetare och en mer framgångsrik organisation.

Den informerande funktionen stödjer arbetet genom att skapa transparens i organisationen. Det behövs för att såväl ledningen som medarbetarna ska ha kontroll över verksamhetens olika processer. Medarbetare som hålls väl informerade om olika händelser som påverkar verksamheten och målsättningarna får ökad förståelse för de beslut som fattas. Informationsspridningen blir även viktig för att skapa en känsla av samhörighet och delaktighet. Om delar av en organisation får bristande information uppstår risk för missnöje och en upplevd känsla av utanförskap.

Den utvärderande funktionen ger ledningen stöd i arbetet genom att visa på om målen utvecklar verksamheten i önskad riktning. Ledningen kan få svar på om målstrategin fungerar eller inte. Ledningen får också stöd av medarbetarnas återkoppling som ger viktiga kunskaper om organisationen och verksamheten. Medarbetarna får en möjlighet att upplysa ledningen om sådant som är viktigt ur ett medarbetarperspektiv. Återkopplingens utvärderande funktion behövs för att anpassa och skapa nya mål.

Hur kan återkoppling bidra till att en offentlig förvaltning använder en balanserad styrmodell på ett ändamålsenligt sätt?

Analysen av fallstudien visar att den offentliga verksamhetens bredd och karaktär gör det svårt att skapa relevanta och uppföljningsbara mål. Det gör det svårt att använda en balanserad styrmodell. För att uppfylla uppsatsens syfte har vi med hjälp av svaren på våra undersökningsfrågor tagit fram en modell för återkoppling. Modellen avser att visa hur återkopplingens funktioner kan användas till stöd för en balanserad styrmodell. Modellen finner sin grund i den modell för återkoppling som skapats av Luckett och Eggleton (1991). Modellen visar hur återkopplingens lärande, informerande och utvärderande funktioner kan göra att en offentlig organisations ledning och medarbetare använder en balanserad styrmodell på ett ändamålsenligt sätt.

Återkoppling utgår från ledningen (A) som skapar organisationens mål. Det är viktigt att målen kommuniceras på ett begripligt sätt så att medarbetarna får kunskaper om olika orsakssamband som ligger till grund för målbilden. Om återkopplingens lärande funktion ska kunna nyttjas full ut behöver det också finnas rutiner för återkoppling som hela organisationen kan enas kring. Därför är det viktigt att det finns en överenskommelse mellan ledningen och medarbetarna (B) om hur formen för målformulering och återkoppling är uppbyggd. Målen som skapas registreras i det gemensamma affärssystemet (i modellen kallat redovisningssystemet) (C).

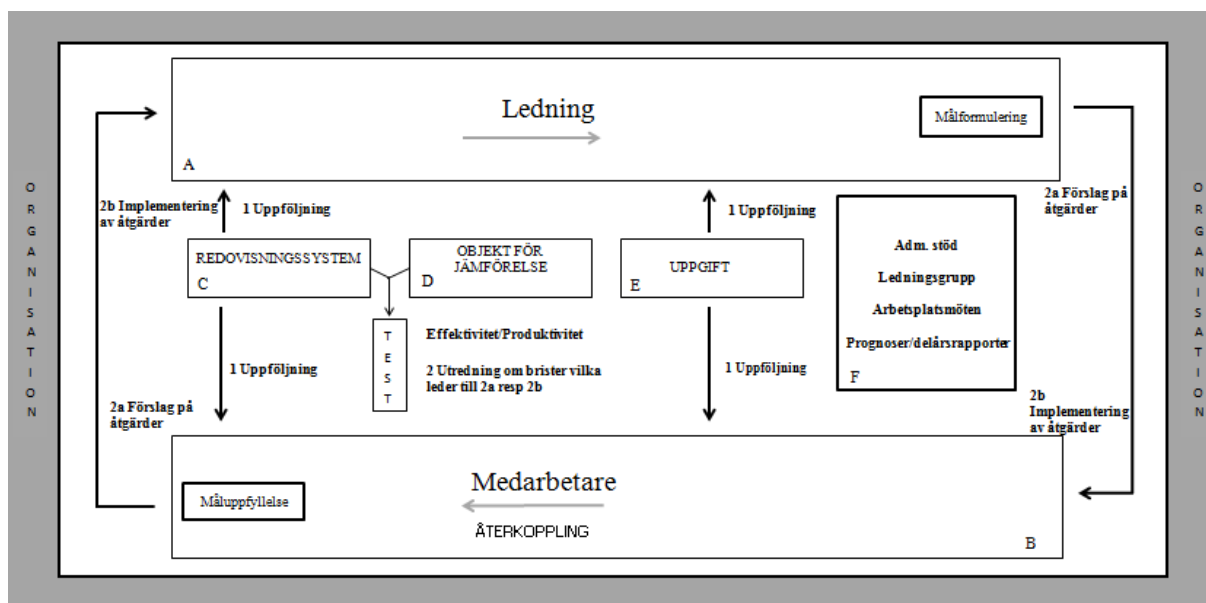
Medarbetarna ger återkoppling om måluppfyllelse som blir ledningens underlag för utvärdering av verksamheten. Utöver det finns även ett objekt för jämförelse (D) som den egna verksamheten ska jämföras mot. För en offentlig organisation kan det vara intressant att jämföra sig mot både privata och andra offentliga organisationer med liknande verksamhet. Med uppgifter hämtade från redovisningssystemet kan utfallet jämföras med motsvarande utfall från det utvalda objektet. Utvärderande återkoppling från jämförelsen ger ett mått på hur

effektiv verksamheten är. Måttet på den egna effektiviteten lämnar svar på om organisationen fokuserar på rätt saker och gör saker rätt. Om det upptäcks brister här ska förslag på åtgärder lämnas från både ledningen och medarbetarna som sedan implementeras i organisationen.

Resultatet av utvärderingen och förslagen på åtgärder används av ledningen för att forma uppgifter (E). Därefter kan ledningen ge informerande återkoppling till medarbetarna om viktiga händelser och beslut som ligger till grund för uppgifterna. Den informerande återkopplingen medför att hela organisationen hålls informerad om sådant som påverkar verksamheten.

Organisationens olika resurser (F) utgör de kommunikationskanaler som kanaliserar återkoppling. Här ryms också resurser som spontant uppstår då medarbetarna träffar varandra under exempelvis fikaraster. Tanken är att det ska finnas möjlighet att ta tillvara olika initiativ som uppstår när återkoppling utbyts under mer informella omständigheter. Flera av resurserna kan användas av såväl ledningen som medarbetarna för att utbyta informerande återkoppling.

Den övergripande meningen med modellen är att bilda en återkopplingscirkel mellan ledningen och medarbetarna. Återkopplingen ska vara ett lärande, informerande och utvärderande flöde som genomsyrar arbetet. Återkopplingen kan då bidra till att en offentlig organisation använder en balanserad styrmodell på ett ändamålsenligt sätt.



Figur 7) Modell för återkoppling inom en offentlig organisation, författarnas förslag.

6.2 Avslutande diskussion

Under studierna av de skriftliga källorna har vi funnit att många författare ser återkoppling som något viktigt. Intervjudeltagarna ansåg att återkoppling behövs i arbetet med BSC. Samtliga ser det som ett verktyg för att styra en verksamhet. Vi har även under arbetet med uppsatsen upptäckt att det finns många olika synsätt på återkoppling.

Möjligheten att kunna påverka verksamheten är viktigt för en organisations medarbetare och därför upplevs återkoppling som något meningsfullt. Vi har också funnit att när en balanserad styrmodell används ökar kraven på återkoppling. Det gäller i synnerhet en offentlig organisation som rymmer många verksamhetsområden vars mål ofta är svåra att skapa och följa upp.

En utmaning tycks ofta vara att medarbetarna i en offentlig organisation inte upplever att de påverkas i någon större utsträckning av de mål som ledningen ålägger organisationen att arbeta med. Det är något som måste uppmärksammas av ledningen på såväl övergripande som lokal nivå. Mål och aktiviteter måste anpassas till verksamheten för att medarbetarna ska uppleva engagemang. Även antalet mål får inte bli för många. Utan engagemang saknas viljan att arbeta med såväl mål som med återkoppling. Utan ett brett engagemang från medarbetarna är risken att mycket av de resurser som läggs på en balanserad styrmodell inte ger någon effekt. Vidare går organisationen miste om alla de fördelar som en balanserad styrmodell kan bidra med.

6.3 Fortsatta studier

Som förslag på fortsatta studier vill vi nämna ett par saker. Vi skulle vilja att den modell vi tagit fram för återkoppling inom en offentlig organisation prövas i praktiken. Förslagsvis skulle modellen kunna införas som ett pilotprojekt på en avgränsad del av en kommunal förvaltning, exempelvis en enskild avdelning. Lärdomar utifrån ett sådant projekt skulle sedan kunna ligga till grund för att stegvis införa modellen på resten av förvaltningen. Det skulle även göra det möjligt att utveckla modellen ytterligare.

Fallstudiens resultat är baserade på ett begränsat empiriskt material. Det skulle därför också behöva genomföras en större, kvantitativ studie inom ämnet återkoppling och balanserad styrning hos offentliga organisationer. Vi efterlyser här en studie som prövar olika återkopplingsstrategier vid användandet av en balanserad styrmodell för att kunna utvärdera och jämföra dess effekter. Eftersom samtliga intervjudeltagare i vår studie hade ledande befattningar skulle vi vilja att en sådan studie fokuserade mer på återkoppling ur ett medarbetarperspektiv. Det skulle kunna öka kunskapen om vilken form av återkoppling som är mest ändamålsenlig vid balanserad styrning i en offentlig organisation.

Referenslista

Artsberg, K. (2005) *Redovisningsteori-policy och praxis*. Malmö: Liber.

Brookfield, D. (2000) Management styles in the public sector. *Management decision*, 38(1), 13-18.

Cornelissen, J. (2011) *Corporate communication: a guide to a theory and practice* (3:e upplagan). London: SAGE.

Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Luckett, P.F. & Eggleton, I. (1991) Feedback and management accounting, A review of research into behavioural consequences. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 371-394.

Eriksson, P. (2002) *Planerad kommunikation-strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Kristianstad: Liber.

Fiske, J. (1997) *Kommunikationsteorier: en introduktion* (Ny rev. upplaga). Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Home, I.M. & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Hood, C. (1991) A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Johnson, T.H. & Kaplan, R.S. (1987) *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (1999) *The balanced scorecard: från strategi till handling*. Göteborg: ISL Förlag AB.

Kreps, G.J. (1990) *Organizational communication: theory and practice*. New York: Longman.

Lind, J. (1996) *Ekonomistyrning och verksamhet i utveckling*. Uppsala: Reprocentralen HSC.

Lindvall, J. (2001) *Verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.

Liukkonen, P. (2000) *Verksamhetsuppföljning med inriktning på personalen, ekonomin och organisationen*. Norsborg: OskarMedia.

Madzar, S. (1995) Feedback seeking behavior: a review of the literature and implications for hrd practitioners. *Human Resources Development Quarterly*, 6(4), 337-349.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. (2007) *Management control systems* (2:a upplagan). Essex: Pearson Education Limited.

Olve, N.G. & Samuelsson, L. A. (red:er) (2008) *Controllerhandboken*. Malmö: Liber.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. (1999) *Balanced scorecard i svensk praktik* (3:e upplagan). Malmö: Liber.

Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.

Parment, A. (2010) *Ekonomistyrning: kort & got* (1:a upplagan). Malmö: Liber.

Philgren, G. & Svensson, A. (1994) *Målstyrning 90-talets ledningsform för offentlig sektor*. Malmö: Liber-Hermods.

Robbins, P.S. (1999) *Organization theory*. New Jersey: Prentice Hall.

Rombach, B. (1991) *Det går inte att styra med mål: en bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras*. Lund: Studentlitteratur.

Simons, R. (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Skålén, P. (2004) New public management reform and the construction of organizational identities. *The international Journal of Public Sector Management* 17(3), 251-263.

Strid, Jan. (1999) *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

Luleå kommun (2004). *Årsredovisning 2004*. Luleå, 2005

Luleå kommun (2005). *Delrapport januari-juni 2005*. Luleå, 2005

Yin, R.K. (1994) *Case study research: design and methods* (2:a upplagan). Thousand Oaks: SAGE.

Bilaga

Intervjuguide

1. I vilken utsträckning bör medarbetare vara delaktig i arbetet med målformuleringen i BSC?
2. Beskriv de största utmaningar det innebär att involvera ett större antal medarbetare i arbetet med att skapa mål i BSC
3. Hur kan den återkoppling som kommer från medarbetarna på bästa sätt tillvaratas och vägas in i målformuleringarna?
4. Hur kan ledningens återkoppling om målformuleringarna i BSC på bästa sätt spridas så att så många som möjligt tar emot och förstår den?
5. Hur motiveras målformuleringarna så att de slutgiltiga målen upplevs som motiverande och relevanta?
6. Beskriv de rutiner som organisationen har kring arbetet med återkoppling mellan ledningen och medarbetarna under uppföljningen av målen BSC?
7. Beskriv hur dina egna rutiner kring arbetet med återkoppling gentemot dina medarbetare ser ut i arbetet med BSC då målen skapas och följs upp?
8. Hur är din inställning till att arbeta med en modell som BSC?
9. Hur är din inställning till rutinerna för återkoppling mellan ledning och medarbetare i arbetet med BSC?
10. Hur upplever du att dina medarbetares inställning är till att arbeta med en modell som BSC?
11. Hur upplever du att dina medarbetares inställning är till rutinerna för återkoppling mellan ledningen och medarbetarna i arbetet med BSC?
12. Vad fungerar bra i detta arbete, vilka förbättringar skulle du säga att det lett till?
13. Vad fungerar mindre bra i detta arbete, har något blivit sämre?
14. Vilka viktiga aspekter skulle du säga att återkoppling tillför i arbetet med BSC?
15. På vem vilar mest ansvar för att återkopplingen ska kunna ges och mottas för att på bästa sätt utgöra ett stöd i arbetet med BSC?
16. Vilka förändringar skulle du helst se för att arbetet ska fungera så som du tycker det borde?
17. Hur ser du på den framtida utvecklingen med återkoppling mellan organisationens ledning och medarbetare i arbetet med BSC?
18. Vilka blir de största utmaningarna i det arbetet?

19. Kan du sammanfatta vilken funktion du ser att återkoppling har i arbetet med BSC

- Ledningsperspektiv
- Medarbetarperspektiv

20. Kan du sammanfatta vilket stöd du ser att återkoppling ger i arbetet med BSC

- Ledningsperspektiv
- Medarbetarperspektiv